UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

El sistema de control interno COSO 2013 y su influencia en la gestión
financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de
San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Contabilidad

AUTOR

Alonso Cerna, Cecilia del Rosario ([0000-0002-5788-7760](#))

Díaz Cárdenas, Rossana Maribel ([0000-0001-7580-4204](#))

ASESOR

Barrantes Santos, Fanny Elcira ([0000-0003-2478-6557](#))

Lima, 29 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a la memoria de mi madre, quien en vida siempre confió en mí y que sin su apoyo, empuje y confianza hoy no podría cumplir este maravilloso reto.

A mis hijos por regalarme el tiempo necesario, además de su paciencia y comprensión y enseñarles que nada es imposible con empeño, sacrificio y dedicación.

Rossana Maribel Díaz Cárdenas

Definitivamente sin el apoyo de mis queridos padres Flor y Diego, de mis hijos Nick, Ricky y Sace, y mi esposo Fernando nada sería posible. Los amo demasiado y agradezco mucho por su paciencia y por creer en mí.

Cecilia del Rosario Alonso Cerna.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por mantenernos con vida y mucha fuerza para seguir cumpliendo nuestros sueños.

Asimismo, agradecemos a nuestra asesora de tesis Mg. Fanny Barrantes Santos por sus sabios consejos y opiniones. A los profesionales que nos apoyaron a desarrollar este trabajo de tesis con sus conocimientos y un agradecimiento muy especial, a nuestro angelito de las noches de biblioteca, la Srta Jessica Camayo Tovar por su paciencia y tolerancia a lo largo de este tiempo.

Finalmente, sin el apoyo de nuestros padres y de nuestros hijos nada sería posible. Los amamos y agradecemos mucho por creer en nosotras.

RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo analizar el Sistema de Control Interno COSO 2013, y su influencia en la gestión financiera en las empresas de fabricación del calzado del distrito de San Juan de Lurigancho. El control interno resulta un componente capital en el momento de administrar una empresa, el estudio realizado intenta determinar la realidad del conjunto de empresas de calzados en relación con el control interno y su influencia en la gestión financiera, para lo cual se realizó un diagnóstico, evaluación financiera y una propuesta de mejora. Detectando una falta de control en estas empresas lo que repercute en un desajuste económico y financiero. La aplicación del sistema COSO 2013 al control interno de estas empresas permitiría mejorar la situación financiera de las mismas, dirigiendo óptimamente la utilización de los recursos y la supervisión de los procesos de las empresas, ese es un aporte a la dirección de las empresas para que puedan trabajar y desarrollarse confiando en una gestión sistematizada.

El presente trabajo de investigación se encuentra dividido en 5 capítulos que son:

Capítulo I Marco teórico, se analiza la evolución histórica y contemporánea de las variables estudiadas, para contextualizar la investigación con documentación de diversas fuentes, opiniones y contrastes teóricos.

Capítulo II Planteamiento del problema, se analiza la realidad problemática de un conjunto de empresas se identifica el problema principal y secundarios, justificación objetivos e hipótesis que son los criterios en torno al cual se desarrolla la investigación.

Capítulo III Metodología de la investigación, se definen las características metodológicas empleadas en la investigación, diseño de la investigación, la técnica, la población.

Capítulo IV Desarrollo de la investigación, se aplica las herramientas y la metodología elegida y se observan los resultados obtenidos por medio de encuestas y caso práctico.

Capítulo V Análisis de los resultados, en este capítulo se analizan y sistematizan los resultados obtenidos del trabajo de campo, se realiza el análisis cualitativo y el cuantitativo, se propone un plan de mejora.

Palabras clave: Control Interno, COSO 2013, Gestión Financiera, Empresas de Calzado, Análisis Financiero.

ABSTRACT

The present research aims for an analysis of the Internal Control System COSO 2013 and its financial impact among the enterprises of the shoe making industry within San Juan de Lurigancho District. Internal Control is an essential factor when administrating an enterprise; these research intends to determine the reality of the group of shoemaking enterprises in relation to Internal Control strategies and its influence in the economic impact, and in order to so, we have performed a diagnosis, a financial evaluation and a proposal for improvement. The implementation of COSO 2013 into the Internal Control system of our group of enterprises will allow them to improve their financial situation by specifically directing resources to certain areas and also by supervising their various production processes. This hypothesis is a hint to the management itself of the enterprises, so they can work and evolve trusting a systemized management.

Our research is divided in five chapters, arranged as follows:

Chapter I Theoretical Framework analysis of historic and current evolution of studied variables in order to circumscribe our investigation with documentation from various fonts, opinions and theory contrast.

Chapter II Problem Planning, analysis of the problematic of a group of enterprises, identification of the main and secondary problems, justification, objectives, and hypothesis, criteria our investigation is based upon.

Chapter III Methodology of the Investigation, defining the methodological characteristics used in the investigation design, the techniques, and the population.

Chapter IV Development of the investigation, the tools and methodology chosen are used and results are observed thru surveys and the practice case.

Chapter V Analysis of results, in this chapter fieldwork results are analyzed and systematized, performing cuantitative and qualitative analysis, proposing an improvement plan.

Keywords: Internal Control, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Financial Management, Shoe companies, Financial Analysis.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	16
1.1. CONTROL INTERNO.....	16
1.1.1. Antecedentes de control interno.....	18
1.1.2. Evolución del Control Interno.....	21
1.1.3. Definiciones del control interno.....	27
1.1.4. Ventajas (Sistema de control interno COSO 2013).....	29
1.1.5. Control Interno: componentes (COSO 2013).....	32
1.2. GESTIÓN FINANCIERA.....	54
1.2.1. Evolución de la gestión financiera.....	54
1.2.2. Definiciones.....	57
1.2.3. Ventajas.....	60
1.2.4. Factores de la gestión financiera.....	61
1.2.4.1. Planeamiento financiero.....	61
1.2.4.2. Procesos financieros.....	63
1.2.4.3. Control financiero.....	64
1.3. CONTROL INTERNO Y GESTIÓN FINANCIERA.....	66
1.3.1. Modelo de control interno.....	67
1.3.2. Modelo de gestión financiera.....	70
1.4. DESARROLLO DEL SECTOR.....	73
1.4.1. Antecedentes a nivel local.....	73
1.4.2. Antecedentes a nivel internacional.....	80
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	87
2.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	87
2.1.1. Estado de la cuestión.....	88
2.2. PROBLEMA.....	90
2.2.1. Problema Principal.....	90
2.2.2. Problemas Secundarios.....	90
2.3. JUTIFICACIÓN.....	91

2.3.1.	Justificación Práctica.....	91
2.3.2.	Justificación Teórica	91
2.3.3.	Justificación metodológica.....	91
2.4.	OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	92
2.4.1.	Objetivo Principal	92
2.4.2.	Objetivos Específicos	92
2.5.	HIPÓTESIS INICIAL	93
2.5.1.	Hipótesis general	93
2.5.2.	Hipótesis Específicas.....	93
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		94
3.1.	OBJETIVO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.1.1.	Objetivo de la investigación.....	94
3.1.2.	Nivel de la Investigación.....	95
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	96
3.3.	TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	97
3.3.1.	Investigacion Cualitativa.....	97
3.3.1.1.	Descripcion de instrumentos de recolección de datos	98
3.3.1.2.	Definición de la población.....	98
3.3.1.3.	Definición de la muestra.....	98
3.3.2.	Investigacion Cuantitativa.....	99
3.3.2.1.	Descripcion de instrumentos de recolección de datos	99
3.3.2.2.	Definición de la población.....	100
3.3.2.3.	Definición de la muestra.....	101
3.3.2.4.	Métodos de análisis de datos	103
CAPÍTULO 4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		104
4.1.	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	104
4.2.	ENCUESTAS.....	111
4.3.	CASO PRÁCTICO: EMPRESA CALZADOS SPORT S.R.L.	121
4.3.1.	Planeamiento	121
4.3.3.	Análisis FODA	124
4.3.4.	Fuentes de financiamiento.....	125
4.3.5.	STOCKS.....	125

4.3.6.	Proceso de giro comercial del negocio.....	126
4.3.7.	Proceso de rendición de cuentas de caja en tiendas	127
4.3.8.	Proceso de cuentas por pagar	128
4.4.	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	130
4.4.1.	Antes de la aplicación del sistema COSO 2013.	130
4.4.2.	Aplicación del sistema coso 2013	133
CAPITULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS		135
5.1.	APLICACIÓN DE RESULTADOS	135
5.1.1.	Resultados del estudio cualitativo	135
5.1.1.1.	Análisis de entrevistas a profundidad.....	135
5.1.2.	Resultados del estudio cuantitativo	138
5.1.2.1.	Análisis de encuestas	138
5.1.2.2.	Análisis de resultado cuantitativo.....	141
5.1.3.	Analisis del caso práctico	153
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		182
6.1.	CONCLUSIONES.....	182
6.2.	RECOMENDACIONES	183
REFERENCIAS		185
ANEXOS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO A - ÁRBOL DEL PROBLEMA		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO B - MATRIZ DE CONSISTENCIA		192
ANEXO C – ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD		196
ANEXO D – ENCUESTA A EMPRESAS DE CALZADO.....		199

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución del control interno	24
Tabla 2.	Evolución la gestión financiera.....	55
Tabla 3.	Principios la gestión financiera.....	65
Tabla 4.	Concentración geográfica de empresas productoras de calzado.....	78
Tabla 5.	Producción de las industrias cuero y calzado	79
Tabla 6.	Muestra de especialistas en control interno y gestión financiera para el análisis cualitativo.....	99
Tabla 7.	Empresas de calzado en San Juan de Lurigancho.....	100
Tabla 8.	Empresas de calzado en San Juan de Lurigancho.....	102
Tabla 9.	Entrevista a especilista n°1 de COSO 2013.....	104
Tabla 10.	Entrevista a especialista n° 2 en COSO 2013	107
Tabla 11.	Entrevista a especialista n° 2 en COSO 2013	109
Tabla 12.	Nivel de Sistema de Control Interno COSO 2013	111
Tabla 13.	Nivel del ambiente de control.....	112
Tabla 14.	Nivel de evaluación de riesgos	113
Tabla 15.	Nivel de actividades de control.....	114
Tabla 16.	Nivel de información y comunicación.....	115
Tabla 17.	Nivel de supervisión en la gestión	116
Tabla 18.	Nivel de gestión financiera	117
Tabla 19.	Nivel de planeamiento financiero	118
Tabla 20.	Nivel de procesos financieros	119
Tabla 21.	Nivel de control financiero	120
Tabla 22.	Stocks.....	125
Tabla 23.	Estado de la situación financiera	131
Tabla 24.	Estado de resultado integral	132
Tabla 25.	Estado de la situación financiera	133
Tabla 26.	Estado de resultados integrales	134
Tabla 27.	Análisis de encuestas	138
Tabla 28.	Contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera	141
Tabla 29.	Chi cuadrado de la hipótesis general	142

Tabla 30.	Contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera	143
Tabla 31.	Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 1.....	144
Tabla 32.	Tabla de contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera	145
Tabla 33.	Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 2.....	146
Tabla 34.	Tabla de contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera	147
Tabla 35.	Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 3.....	148
Tabla 36.	Contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera	149
Tabla 37.	Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 4.....	150
Tabla 38.	Tabla de contingencia Supervisión en la gestión * Gestión financiera	151
Tabla 39.	Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 5.....	152
Tabla 40.	Cuentas por cobrar retrasadas. Elaboración propia.	175
Tabla 41.	Cuentas por cobrar retrasadas. Elaboración propia.	176
Tabla 42.	Cuentas por cobrar retrasadas. Elaboración propia.	176
Tabla 43.	Componentes COSO y situación de la empresa	177
Tabla 44.	Análisis de caso práctico.....	179

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Método de control interno.....	23
<i>Figura 2.</i>	Evolución reciente de control interno.....	25
<i>Figura 3.</i>	Historia del modelo COSO.....	26
<i>Figura 4.</i>	Componentes del modelo COSO.....	26
<i>Figura 5.</i>	¿Qué cambia con el COSO 2013?	27
<i>Figura 6.</i>	Los 5 componentes del COSO.....	35
<i>Figura 7.</i>	Los 5 componentes y sus 17 principios.	54
<i>Figura 8.</i>	Los procesos financieros.....	63
<i>Figura 9.</i>	Los 5 componentes del COSO.....	68
<i>Figura 10.</i>	Porcentaje de empresas de calzado en el Perú por departamento.	74
<i>Figura 11.</i>	Cadena productiva del calzado.	75
<i>Figura 12.</i>	Destino de la producción de calzado.	76
<i>Figura 13.</i>	Crecimiento en las ramas de la actividad manufacturera no primaria: marzo 2018.	78
<i>Figura 14.</i>	Valor anual de las exportaciones de calzado desde Perú desde 2006 hasta 2016 (en millones de dólares estadounidenses).....	80
<i>Figura 15.</i>	Valor anual de las importaciones de calzado en Perú de 2006 a 2016 (en millones de dólares estadounidenses).....	80
<i>Figura 16.</i>	Ingresos del mercado de calzado en todo el mundo por país en 2018. (En millones de dolares).	81
<i>Figura 17.</i>	Consumo mundial de calzado al 2017.	82
<i>Figura 18.</i>	Ingresos del mercado de calzado a nivel mundial por país en 2018 (en millones de pares)	83
<i>Figura 19.</i>	Ingresos de las principales empresas de calzado a nivel mundial en 2016.	84
<i>Figura 20.</i>	Distribución de las exportaciones de calzado desde Perú en 2016, por país de destino.....	85
<i>Figura 21.</i>	Las ventas de calzado de cuero en Sudamérica aumentarán un 4,4% entre 2010 y 2023.	85
<i>Figura 22.</i>	Nivel de Sistema de Control Interno COSO 2013.....	111
<i>Figura 23.</i>	Nivel del ambiente de control.....	112

<i>Figura 24.</i>	Nivel de evaluación de riesgos.	113
<i>Figura 25.</i>	Nivel de actividades de control.....	114
<i>Figura 26.</i>	Nivel de información y comunicación.....	115
<i>Figura 27.</i>	Nivel de supervisión en la gestión.	116
<i>Figura 28.</i>	Nivel de gestión financiera.	117
<i>Figura 29.</i>	Nivel de planeamiento financiero.	118
<i>Figura 30.</i>	Nivel de procesos financieros.	119
<i>Figura 31.</i>	Nivel de control financiero.	120
<i>Figura 32.</i>	Organigrama.	123
<i>Figura 33.</i>	Proceso de giro comercial del negocio.	127
<i>Figura 34.</i>	Proceso de rendición de cuentas.	128
<i>Figura 35.</i>	Proceso de cuentas por pagar.....	129
<i>Figura 36.</i>	Gráfica de barras de Hipótesis General	142
<i>Figura 37.</i>	Gráfica de barras de Prueba de Hipótesis Específica 1	144
<i>Figura 38.</i>	Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 2	146
<i>Figura 39.</i>	Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 3	148
<i>Figura 40.</i>	Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 4	150
<i>Figura 41.</i>	Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 5	152
<i>Figura 42.</i>	Impacto de los 5 principios que conforman la dimensión del ambiente de control del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera	157
<i>Figura 43.</i>	Impacto del sistema de control COSO 2013 en las ventas y utilidad neta.....	158
<i>Figura 44.</i>	Diagnóstico de la liquidez.....	159
<i>Figura 45.</i>	Diagnóstico del endeudamiento.....	159
<i>Figura 46.</i>	Diagnóstico de la eficiencia operativa	160
<i>Figura 47.</i>	Diagnóstico de la rentabilidad	160
<i>Figura 48.</i>	Impacto de los cinco principios que conforman la dimensión de la evaluación de riesgos del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.....	165
<i>Figura 49.</i>	Impacto del sistema de control COSO 2013 en la producción.	166
<i>Figura 50.</i>	Impacto del sistema de control COSO 2013 en el costo de ventas, gastos administrativos, gasto de vetas y gastos financieros.....	167

<i>Figura 51.</i>	Impacto de los tres principios que conforman la dimensión actividades de control del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.	170
<i>Figura 52.</i>	Impacto de los tres principios que conforman la dimensión de información y comunicación del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.	172
<i>Figura 53.</i>	Impacto de los dos principios que conforman la dimensión de supervisión del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.	174
<i>Figura 54.</i>	Leyenda de matriz.....	174
<i>Figura 55.</i>	Matriz de riesgos.....	175

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue elaborada con el objetivo de determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y su influencia en la gestión financiera en las Empresas de Fabricación de Calzado del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2019. Se menciona el aporte del Control interno-Marco integrado de COSO el cual ofrece una ventaja para las organizaciones para el avance, eficiente y efectivo de los sistemas de control interno los cuales se adecuan a diversos cambios en el entorno operativo y de los negocios, disminuye las amenazas, riesgos y apoya al gobierno corporativo de la entidad en la toma de decisiones (COSO, 2013).

Cabrera (2014) indica que la función del control interno es detectar irregularidades, errores o prevenirlos; el error según Cabrera constituye las omisiones sin intención, por otro lado, lo irregular constituye errores intencionales. El control interno debe ser un proceso fiable que brinde la confianza necesaria de que los estados financieros han pasado por los debidos controles que minimizen el riesgo y los errores significativos en los mismos.

En otra investigación, Saavedra, et al. (2016), menciona que el control interno es más efectivo cuando todos los empleados adoptan los objetivos y las normas éticas de la organización, las cuales deben ser comunicadas de los altos directivos a los empleados.

Este trabajo se basará en empresas de fabricación del calzado en el Perú específicamente en San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019, por otro lado, de acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias SIN (2017), el 96.7% de las empresas productoras de calzado en el Perú son microempresas. Cabe resaltar que las pequeñas empresas se están dedicando a producir calzado de goma, zapatillas, calzado para damas y caballeros, botas de PVC, calzado plástico, entre otros. La mediana y gran empresa produce principalmente calzado de goma y cuero, calzado de vestir, mocasines, zapatillas de goma, zapatillas de cuero, de planchas EVA, etc.

La Sociedad Nacional de Industrias indica la evolución en la producción de calzado en los últimos años, la cual ha sido variable en su comportamiento. Entre los años 2005 y 2006 las tasas de crecimiento son negativas. Para el 2007 y 2009, las tasas de crecimiento se muestran altamente positivas. Para los años 2010 y 2011 la tendencia es negativa, al igual que el 2014 y 2016. Entre los años 2012, 2013 y 2015 las tasas de crecimiento presentan

indicadores entre 3% y 7%. Lo que indica la irregularidad del comportamiento en la última década (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

Según el Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros realizado recientemente, se reportaron 3,669 empresas en el rubro de producción de calzado, de ellas un 42,8% se ubican Lima; 27,6% en La Libertad Trujillo y en menor medida en Madre de Dios (0,03%) y Amazonas (0,1%) (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

El mercado peruano, fabrica calzado, en base a cuero, también otros tipos de calzado, los cuales están destinados en su mayoría al consumo interno. En su Cuadro de Oferta Utilización publicado por el INEI, el consumo interno abarca el 98,6% de todo lo que produce la industria del calzado. Las cifras sobre la venta a mercados externos, indica que solamente un 1,4% de lo producido por la industria es exportado. La mayoría de los productos de calzado fabricados en el Perú se orientan al consumo en los hogares.

Es importante entender que la información financiera de las empresas que pertenecen a este sector contiene diversas interpretaciones y aplicaciones de los que es el Control Interno y la Gestión en las finanzas. Por este motivo, se desarrolló el presente trabajo para determinar la influencia que el Sistema de Control Interno COSO 2013, puede lograr en la gestión financiera en las empresas de la industria del calzado y como esto puede optimizar sus ganancias y flujos financieros según los resultados que se obtendrán en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Control Interno

Hermanson y Hermanson (1994) en su artículo titulado *The internal control paradox: What every manager should know* mencionan que los controles están diseñados para que las organizaciones se ajusten a sus estándares o planes. Un sistema de control interno es una recopilación de controles diseñados para proveer una seguridad razonable de que la compañía logre sus objetivos.

Fonseca (2007) Toda organización tiene la necesidad de contar con un correcto procedimiento de control interno y es responsabilidad de la administración que la entidad cuente con un diseño pertinente y un instrumento útil, fácil de manejar, con la finalidad de desterrar fraudes, de tener menos errores y evitar pérdidas futuras y ocasionales, asimismo las entidades privadas sugieren implantar y apoyar el control interno de manera efectiva en el gobierno.

A lo largo de los años los diversos problemas del control interno, se ha ocupado de manera más directa a la gestión de la microempresa, así como los ejecutivos y académicos responsables de mejorar e implantar formas eficientes del control interno. Es de mucha importancia que una organización alcance, mediante la visión y misión empresarial, los objetivos propuestos y las metas consideradas en el plan, caso contrario sería difícil de lograrlo, entre las dimensiones de la variable control interno.

Sin embargo, el control interno también involucra la realización de dichos planes por parte de gerencia, directivos y un personal designado para esta labor, a fin de lograr la efectividad de los procesos, obtener información financiera fiable y cumplir con la normativa legal propia del rubro y del estado. (Claros, 2012, citado por Aquipucho (2015).

Fonseca (2007) afirma que: La actividad de control se realiza a través de actividades específicas e inmediatas para asegurar el logro de los objetivos y así evitar contratiempos o situaciones de riesgo que afecten la vida empresarial. Las actividades de control se llevan a cabo en cada una de las áreas institucionales con la finalidad de mantener el cuidado y control de cada una de estos espacios. Políticas y procedimientos en las actividades de control.

Muchas organizaciones tienden a comprar diseños de sistemas de control interno, llegando hasta la iniciación de los planes pilotos, otros, delegan esta responsabilidad a un comité o funcionario, sin llegar a más, y solo lo realizan por las modas u obligaciones legales, sin darse cuenta que mejorar este sistema es la clave para garantizar la eficiencia del mismo, es por ello que las más importantes metodologías enfatizan en el monitoreo, es decir, analizan los comportamientos de los procesos en el tiempo a través de indicadores. (Mantilla, 2009)

Fonseca (2007) al respecto afirma que: Es necesario que las empresas establezcan políticas necesarias para conservar la seguridad y realizar de una forma adecuada las acciones necesarias para hacer frente a las adversidades o situaciones de riesgo, los cuales perjudican a la empresa en cada uno de sus aspectos. Dimensión 2: Evaluación de riesgos Fonseca (2007) afirma que: Es importante que se realice en forma periódica y oportuna la evaluación de riesgos que puede aquejar a las empresas. En caso de detectarlos inmediatamente se deberán tomar las medidas correctivas a fin de solucionarlos con la finalidad de evitar peligros o desbalances en el normal desarrollo de la empresa.

COSO III

El nuevo modelo COSO III, es una revisión y actualización del modelo COSO I, sin alterar sus conceptos básicos, los cambios realizados se basan en la interpretación de sus conceptos y en el aumento del alcance de sus objetivos, de tal forma que le permita acoplarse a los cambios actuales y de esta manera minimizar efectos negativos por fraudes empresariales y adaptación a los cambios en la tecnología. (Estupiñan, 2006)

Fonseca (2007) al respecto afirma que:

La empresas deberá tener conocimiento sobre los posibles riesgos que corre, por ello estos riesgos deberán ser abordados con la responsabilidad que corresponde a fin de mitigarlos y no constituyan perjuicios para la empresa. Es importante que toda empresa tenga los objetivos bien trazados y definidos en los cuales contemplen acciones que impidan que los riesgos que se encuentran sean subsanados inmediatamente para así evitar complicaciones a futuro. El análisis practicado al área de ejecución presupuestal de la OGA al mes de abril del año 2018 se han identificado debilidades. Medidas en materia económica y financiera lo que originaría retrasos en los procesos de selección de bienes y servicios. Carencia de sistemas integrales de gestión para un ágil proceso en la ejecución del gasto permitiendo la

para toma de decisiones oportunas. Es necesario contar con una programación financiera, desde la parte de logística para realizar una sola programación proyectada mínimo mensual y no a cada pedido de servicio o compra en el Plan Operativo de las instituciones.

Ambiente de control Fonseca (2007) afirma lo siguiente: El control es un proceso permanente el cual permite tener una visión clara y oportuna sobre cada uno de los aspectos de la empresa. Asimismo permite conocer sus aciertos y potencializarlos y también permite adoptar soluciones para poder revertir las deficiencias que se encuentran. La supervisión deberá realizarlo el gerente o una persona responsable e imparcial que lo que busque sea el crecimiento de la empresa. (p. 59).

Asimismo el control se puede realizar en todo momento, es decir no existe un momento u horario específico para ejecutarlo. De esta forma la recopilación de información brindará información verdadera para la toma de decisiones en forma oportuna y en función a la problemática que se encuentre en ella.

1.1.1. Antecedentes de control interno

Según el investigador Gonzales (2013):

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las de grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal (párr. 1).

La cita anterior hace referencia a la necesidad de implementar y mantener en la empresa el control interno en las organizaciones desde hace miles de años, para asegurar el correcto manejo de las finanzas.

El Control Interno se desarrolla con el surgimiento del sector empresarial, cuando las empresas evolucionan y se expanden en sus funciones, es donde comienzan las especializaciones dentro de la empresa y se crean nuevas áreas, a las cuales los propietarios no pueden atender personalmente y donde se originan los procedimientos, protocolos para el correcto curso de las acciones, con el objetivo de minimizar los desfalcos, robos y fraudes.

Sobre el tema la Contraloría General de la República indica:

Los contadores idearon la “comprobación interna” (término con el que se llamaba a lo que hoy en día es el Control Interno) para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica.

A partir de la década del 70, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores.

A partir de los años 80, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces (Contraloría General de la república, 2014, p. 13).

Los hechos acontecidos hasta el curso del presente siglo nos muestran escándalos financieros con gran impacto en la economía a nivel mundial por la falta de control interno.

En el 2013, Barquero, en el *Manual práctico de control interno: teoría y aplicación práctica* menciona:

Empezamos con los escándalos acontecidos en las grandes corporaciones cotizadas en Estados Unidos. Enron fue el primero y más mediático de estos escándalos, y le siguieron otros como WorldCom o Global Crossing, que acabaron con algunos directivos entrando esposados en prisión, y con la solicitud de expediente de quiebra por algunas compañías.

En muchos de estos casos el denominador común fue la utilización de maquillajes contables para falsear los resultados con informes de auditoría sin salvedades. Por poner un ejemplo, el caso de Enron consistió en la ocultación de información financiera mediante la creación de sociedades instrumentales, Special purpose entities, que no consolidaban en los estados financieros de la corporación. Cuando se descubrió la situación, en apenas medio año, Enron pasó de máximos en su cotización bursátil a solicitar el expediente de quiebra. Estos escándalos conllevaron la emisión de numerosa normativa con el fin de mejorar el proceso de generación de la información financiera y devolver la confianza a inversores y stakeholders (Barquero, 2013, p. 8).

Según Mantilla en relación al sistema COSO (2013), indica:

En síntesis, existen diversas estructuras conceptuales (criterios de control), pero en el mercado de capitales de los Estados Unidos la que se conoce es COSO. Dado el impacto mundial que está teniendo la Sarbanes-Oxley Act of 2002, no queda dudas que ese es el estándar. Sin lugar a dudas, ad portas de constituirse en el estándar internacional de control interno. Un enfoque reciente que ha tomado bastante fuerza es el de gobierno, riesgo y cumplimiento – GRC- emitido por la OCED que al igual que COSO también es una organización internacional sin ánimo de lucro. Los otros “criterios de control” que han recibido amplia aceptación internacional son “Turnbull” y “CoCo”. Turnbull, del Reino Unido,

aplica al control interno el Código Combinado. Su última revisión fue hecha en el año 2005.

CoCo, de Canadá se refiere al control en general. Al igual que COSO, CoCo desarrolló posteriormente estructuras conceptuales relacionadas con la administración de riesgos. La estructura de control interno de COSO fue actualizada en el año 2013. Mantiene los conceptos originales de la versión original (1992/1994) y hace unas innovaciones importantes relacionadas con la incorporación de principios y la ampliación hacia otros tipos de presentación de reportes (p. 41).

1.1.2. Evolución del Control Interno

En su tesis la autora Samaniego (2014) menciona:

Haciendo una breve reseña del origen del control interno y es así que, en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. Pero es en la Edad Media que aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios y es en Venecia donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble. Sin embargo, es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas (Samaniego, 2014, p. 10).

Según esta cita la autora menciona el inicio del control interno desde la antigüedad con las primeras civilizaciones, cuando el hombre aún no había definido el término, pero si la idea, luego en la edad media fue en Italia donde se publicó la primera obra sobre contabilidad.

Como consecuencia de la Revolución Industrial en el Siglo XIX, el volumen de los negocios aumentó en todo sentido y el comerciante o industrial se vio en la necesidad de emplear más mano de obra, con lo cual optó por delegar parte de sus funciones de control a colaboradores de confianza, pero sin llegar a tener una certeza total que éstas eran

cumplidas eficazmente, por carecer de conocimientos y medios técnicos para poder controlar las operaciones efectuadas por sus subalternos (...) motivo éste que llevó a los esquemas anteriores hayan variado completamente, a raíz de la constante evolución técnica, económica y financiera de las empresas y ha hecho necesario que los que deseen dirigir empresas tengan estudios altamente calificados en control y administración y que además posean sentido de organización. Con la inversión del capital en gran escala y las consiguientes complejidades administrativas, la necesidad de un control experto se hace apremiante. En consecuencia, en Gran Bretaña, cuna de la revolución industrial es donde surge la profesión de Contador Público con funciones que posteriormente se denominaría “auditoría” (Panez, 2010).

En 1854, se constituye el Instituto de Contadores de Edimburgo y el 11 de mayo de 1880 se promulga la Carta Real por la que se crea legalmente el Institute of Chartered Accountants of England Wales. La característica mercantilista de la sociedad británica de aquella época refleja la importancia concebida al arbitraje en los conflictos comerciales, de tal modo que el número de los que llegaban a ser dirimidos por la Administración Real de Justicia era proporcionalmente pequeño. La influencia de los estatutos del instituto inglés se dejó sentir no sólo en el Imperio Británico, sino en todos los países industrializados. En 1957 se integró en el Instituto la Society of Incorporated Accountants and Auditors, creada en 1885. En Italia, cuna de la contabilidad por partida doble y escenario de un intenso tráfico comercial, antes del descubrimiento de América, se dieron con bastante anticipación sobre el resto de Europa las condiciones ideales para control administrativo y contable. La decadencia política de los estados italianos condujo, sin embargo, a su estancamiento económico y anuló las posibilidades de desarrollo de la auditoría y por lo tanto restó importancia al control interno.

La legislación italiana, que reguló el ejercicio profesional en siglo XX, sigue en sus líneas maestras de las correspondientes de los organismos ingleses.

Según Lara (2012), a la fecha han existido tres olas en la evolución del control interno. La primera se ubica en los años ochenta, con la organización de las partes interesadas en generar nuevas referencia y guías para el control interno, la creación de asociaciones autor reguladoras que se abocaron a formar grupos dedicados a la investigación y a resolver las necesidades de los negocios que se presentaban en ese entonces. Ejemplo de ello fue la creación, en 1982, de la McDonald Commission, autora del Criteria of Control (COCO), el

marco canadiense de control interno; o la Treadway Commission en 1985 en Estados Unidos se crea también la Treadway Commission.

La segunda ola, registrada en la década de 1990, consistió en la promulgación de diferentes marcos conceptuales de referencia alrededor del mundo para la autorregulación de las entidades (Ver fig. 1). En 1992, el COSO publicó su marco de referencia para control interno; en Inglaterra vio la luz el Cadbury Report. En 1995, se difundió la Guía para el control del COCO; un año después surgió el Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT); y en 1999 se presentó el Turnbull Report.

Figura 1. Método de control interno.

Fuente: Tomado de COSO 2013, por Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados de México, 2016.

La tercera ola surge con el cambio de siglo. Nuevos escándalos de empresas con prácticas fraudulentas como ENRON, generan que los inversionistas presionen a las autoridades para que emitan medidas que regulen las prácticas de negocios con el fin de tener mayor control y gobierno dentro de las mismas. Así empieza la emisión de leyes y reglamentos, todo a raíz de que la autorregulación no fue un mecanismo del todo eficiente para disuadir a las empresas de prácticas fraudulentas. Los estadounidenses, en 2002, emitieron la ley conocida como la Sarbanes Oxley o SOX; que ha sido replicada en otros países.

Especulando un poco, una cuarta ola estaría a punto de madurar: la fusión de la tecnología y el control interno, esto es la armonización de tres elementos de negocios: automatización,

flexibilidad al cambio y factor humano. Dicho de otra forma, es la combinación perfecta entre conceptos, reglas, tecnología y personas (Lara, 2012).

Tabla 1.

Evolución del control interno

Epoca	Lugar	Acontecimiento
Edad antigua	Egipto, Fenicia, Siria.	Contabilidad simple.
Edad media	Italia	1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo (Lucas di Borgo) escribe el libro “Contabilidad de partida doble”.
Revolución industrial	Reino Unido	Aparece la contabilidad como necesidad ante el aumento de la productividad al reemplazar al hombre por la máquina. Aparece el contador.
1980		Surgen las guías para el control interno, la creación de asociaciones autor y las comisiones de control.
1990	Estados Unidos, Inglaterra	Surgen los marcos de referencia para el control interno: USA (1992) surgió el COSO, Inglaterra surge el Cadbury Report. 1995, surge la Guía para el control del COCO; 1993, surgió el Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT); y en 1999 aparece el Turnbull Report.
s. XXI	Estados Unidos	Escandalos fraudulentos de grandes corporaciones a nivel mundial. En el 2011, USA emite la ley Sarbanes Oxley o SOX.
2013	Globalización	Aparece el COSO 2013 la nueva y última versión, en una época donde la automatización el factor humano y la flexibilización al cambio, representan la unión de la tecnología y el control interno.

Nota. Elaboración propia.

Figura 2. Evolución reciente de control interno.

Fuente: Tomado de "El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el Modelo COSO y sus alcances en América Latina". Gestión y estrategia. Universidad Autonoma Metropolitana. México, 2019.

Asi mismo la Price Waterhouse Coopers (2018) agencia especializada en auditorias a nivel mundial indica que:

Con un nuevo enfoque en la administración de riesgos, las organizaciones tendrán la capacidad de adoptar el camino más adecuado para refinar su estrategia en un entorno de cambios constantes. (...) A más de 20 años de su emisión original, en mayo de 2013, COSO publico la actualización al marco integrado de control interno ("COSO 2013") que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema (Price Waterhouse Cooper, 2018, párr. 1).

Como lo indica PWC el modelo COSO ha tenido variantes a lo largo de su creación, y se ha publicado en 3 versiones, aumentando sus componentes y especificando la verificación del control interno dentro de las entidades. (Ver fig. 3)

Figura 3. Historia del modelo COSO.

Fuente: Tomado de Modelo COSO 2013, por Auditoria Superior de la Fereración, Cámara de Diputados de Mexico, 2016.

COSO 1	COSO 2	COSO 3
1. Ambiente de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de control 4. Información y comunicación 5. Supervisión	1. Ambiente de control: se refiere a los valores y la filosofía de la organización. Influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y sus actividades de control. 2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos. 3. Identificación de eventos que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos. 4. Evaluación de riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. 5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos. 6. Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos. 7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades. 8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.	Entorno de control: Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. Principio 2: ejerce responsabilidad de supervisión. Principio 3: establece estructura, autoridad y responsabilidad. Principio 4: demuestra compromiso para la competencia. Principio 5: hace cumplir con la responsabilidad. Evaluación de riesgos: Principio 6: especifica objetivos relevantes. Principio 7: identifica y analiza los riesgos. Principio 8: evalúa el riesgo de fraude. Principio 9: identifica y analiza cambios importantes. Actividades de control: Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control. Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. Principio 12: se implementa a través de políticas y procedimientos. Principio 13: usa información relevante. Sistemas de información: Principio 14: comunica internamente. Principio 15: comunica externamente. Supervisión del sistema de control-monitoreo: Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes. Principio 17: evalúa y comunica deficiencias.

Figura 4. Componentes del modelo COSO

Fuente: Tomado de El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Revista Scielo. Por Quinaluisa et al. La Habana, Cuba. 2018.

Figura 5. ¿Qué cambia con el COSO 2013?

Fuente: Tomado de la Actualización COSO ERM 2017. Power Waterhouse Corporation, 2018.

1.1.3. Definiciones del control interno

El control interno según la RAE (2016) “es una actividad de determinados órganos y funcionarios de las distintas administraciones públicas. Que se realiza por lo general mediante ejercicio de la función interventora, el control financiero permanente y la auditoría pública” (párr. 1).

Dentro de este contexto los autores Serrano, Señalín, Vega y Herrera (2018) citando a (Navarro y Ramos, 2016) refieren que:

El Control Interno es el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (p. 30).

Otro grupo de investigadores Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez (2018) indican que el control interno es el proceso que se realiza por los órganos de control, dirección y

administración y el personal completo de la empresa, el objetivo es lograr la efectividad en el cumplimiento de las tareas, esto se organiza en eficacia, eficiencia dentro del proceso en las operaciones. También la fiabilidad acerca de la información financiera y también la realización de leyes y normas.

Lacayo, Ruiz y Umaña (2018), investigaron sobre el marco COSO 2013 donde mencionan que:

Provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua. Está diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable, afirmando que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas puedan lograr sus objetivos, y mantener y mejorar su rendimiento. Sin embargo, cabe tener cuenta que cada organización debe tener su propio sistema de control interno, considerando sus características como, por ejemplo, industria, leyes y regulaciones pertinentes, tamaño y naturaleza (p. 21).

El investigador Cabrera (2014), comenta acerca del control interno en una entidad, es el que tiene orientación a la prevención, detección de irregularidades y errores, estas fallas del sistema son diferenciadas en torno a la intencionalidad frente a un hecho “el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales” (p. 97). Es decir, los controles internos se implementan para otorgar un nivel de confianza de manera que se pueda minimizar la posibilidad de errores.

En la investigación de Martínez (2016) detallo que el sistema de control interno en una organización es la actividad que sirve de guía y orientación para conseguir los objetivos organizacionales en el ámbito de la administración, esto incluye las actividades, el mercadeo, los objetivos y los costos derivados. Se asume que la obtención de un producto de calidad es un condicionante para un buen desarrollo de la empresa, sin embargo, se deja de lado la capacidad de transformación de la empresa como detonante de la competitividad, en condiciones y exigencias de los mercados de influencia de la empresa.

Es por ese motivo que el sistema de control interno en las entidades se construye de modelos generales, utilizando métodos deductivos que particularizan la aplicación en

determinados casos. Son las condiciones internas y externas de la organización las que deben ser consideradas para mejorar y mantener la competitividad en las empresas.

Según COSO el control interno es un proceso, el cual se ejecuta por los directores, la junta administrativa y el personal delegado de la empresa, el control interno entonces se diseña con el fin de brindar confiabilidad, seguridad para el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Mantilla, 2018).

Es necesario mencionar que las entidades en la consecución de sus objetivos deben plantear reglas básicas de operatividad, a estas se les denomina control interno. El control interno, como objeto de revisión por parte del contador público, está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero es responsabilidad de la gerencia su puesta en marcha y óptimo funcionamiento (Viloria, 2005).

1.1.4. Ventajas (Sistema de control interno COSO 2013)

En relación al tema de investigación es necesario mencionar que la gestión financiera moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Lozano y Tenorio, 2015). Por lo que se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea financiera (Aguirre y Armenta, 2012).

El Control trae muchos beneficios en los negocios, por lo que invertir en él, lo convierte en una acción estratégica de gran importancia. En lo financiero genera ahorros al promover eficiencia operativa; en el ámbito administrativo produce información de alta calidad para tomar las mejores decisiones; en materia de salvaguarda del patrimonio empresarial, reduce la posibilidad de ser víctima de pérdidas por fraude al disminuir las oportunidades de los perpetradores, entre otros beneficios.

Por otro lado, que una empresa esté debidamente controlada genera una selección natural para atraer mejores proveedores, clientes, socios y fuentes de financiamiento, capital intelectual, entre otros efectos (Lara, 2012).

El control interno aplicado en una organización permitirá subsanar determinadas inconformidades mediante el aumento del grado de confianza de sus clientes externos y, de esta manera, será posible mejorar la rentabilidad y generar rendimientos económicos para sus socios y accionistas. Por ende, un adecuado control interno mejora la imagen de las compañías y aumenta el grado de confianza de los inversionistas.

Las organizaciones que cuentan con sistemas de control interno eficaces minimizan costos y aumentan sus utilidades. Los sistemas de control interno, unidos a los de gestión de calidad, permiten identificar los riesgos asociados a cada actividad y proceso, con el fin de minimizarlos, por lo que se debe garantizar que estos sistemas sean entendidos por toda la organización, sin importar su estructura, capital u objeto social (Quinaluisa, et al., 2018).

En el artículo presentado en Deloitte Paraguay por Servin Gerente de Auditoría Deloitte LATCO – Paraguay, Latin American Countries Organization titulado ¿Por qué es importante el control interno en las empresas? mencionó que:

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas. Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera

fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación (Servin, 2018, párr.1).

Es importante mencionar que según la autora Servin (2018), Gerente de Auditoría; gran cantidad de pequeños empresarios tienen la idea de la aplicación del control interno no es para su empresa ya que aún son chicos. Pero el tamaño de la organización no es un factor que indique la aplicación de un sistema de control. Incluso en organizaciones con un solo dueño y directivo se puede adaptar un sistema de control interno.

Finalmente, en cuanto a las ventajas del sistema de control interno COSO (2013) tenemos lo siguiente:

- Oferece un marco de referencia que se aplica y se adapta a cualquier institución.
- Según COSO, el control interno debe integrarse al modelo de negocio, con el fin de alcanzar resultados enfocados en la rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir la idea de que el esfuerzo debe involucrar a toda la entidad: Desde la Alta Dirección hasta cada uno de los empleados.
- Otorga a la dirección tener un concepto global del riesgo y aplicar los planes para su buena gestión.
- Hace posible priorizar objetivos, los riesgos clave del negocio, y de los controles instalados, esto facilita su correcta gestión, toma de decisiones más confiable, facilitando el designas capital.
- Facilita alinear objetivos de grupo y objetivos de distintas áreas de negocio, también los riesgos asumidos y controles activos.
- Sirve como apoyo a los procesos de control interno y planificación estratégica.
- Satisface los actuales marcos regulatorios y las novedosas prácticas para el gobierno corporativo.
- Fomenta la integración en la cultura del grupo a la gestión de riesgos.

1.1.5. Control Interno: componentes (COSO 2013)

Según el COSO (2013) The Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) de los Estados Unidos de Norteamérica, por medio del documento titulado “Control Interno-Marco 22 Integrado”, indica que el control interno se desarrolla a través de cinco componentes que son, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

a) Ambiente de Control

Es el contexto, el ambiente donde las actividades de la organización se llevan a cabo, donde se realiza la practica de los valores, conductas y reglas, la gerencia incentiva una filosofía que practica el compromiso ético y la integridad de los accionistas, esta filosofía debe difundirse en toda la organización. La gerencia debe tener clara la misión, la visión y promoverla con los miembros de la empresa.

El ambiente de control puede entenderse como la actitud global, conciencia y acciones de directores y administradores respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. Es así como el ambiente de control coadyuva a definir el carácter de una organización y busca estimular y promover la conciencia y el compromiso de todos los estamentos y personas hacia el control interno. Es por este motivo que el ambiente de control se identifica como lo esencial para los componentes del control interno ya que proporciona la estructura, el orden y la disciplina (Manco, 2014).

b) Evaluación de Riesgos

Forma parte del control interno el hecho de que la dirección analice cuales son los riesgos que puedan afectar a la entidad, los documente, los evalúe y establezca estrategias para afrontarlos (Barquero, 2013).

COSO (2013) indica que las organizaciones afrontan distintas formas de riesgo las cuales proceden de lo interno y lo externo. El riesgo se puede identificar como la probabilidad de la ocurrencia de un acontecimiento que afecte en lo negativo el alcanzar los objetivos. La

evaluación del riesgo trata sobre un proceso de donde se debe identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos. Antes de identificar riesgos, la dirección debe especificar los objetivos de la entidad:

- Objetivos Operativos: los que se determinan en la práctica de las actividades.
- Objetivos de la información reportada: que la información financiera tanto de uso interno como la publicada al exterior esté libre de errores significativos.
- Objetivos relacionados al cumplimiento de lo legal y norma; pueden ser ejemplos el cumplimiento de normativas sobre productos alimenticios, normativas medioambientales, de salud y seguridad en el trabajo obligaciones tributarias, etc. (Barquero, 2013).

c) Actividades de Control

El informe COSO menciona a las actividades de control, como procedimiento y políticas que estimulan positivamente la consecución de las directivas. Se orientan a garantizar que los procesos necesarios sean realizados para enfrentar el riesgo con el fin de lograr los objetivos de la organización. “Las actividades de control se dan en toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen (...) aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de tareas” (COSO, 2013, p.67).

Se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad, asegura que se lleven a cabo las instrucciones pautadas en todos los niveles de la organización con el objeto de que se sigan lineamientos programados en todos los procesos y en cada departamento (Hernández y Osneidy, 2016).

d) Información y comunicación

Según COSO (2013) se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en una forma y en un marco de tiempo que posibilite que la gente cumpla con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes, conteniendo información operacional, contable y relativa al cumplimiento, que hacen posible conducir

y controlar el negocio. La comunicación debe ser eficaz en todo sentido, con fluidez vertical en toda la organización. El personal total debe entender el mensaje por parte de la dirección superior sobre la responsabilidad en el control interno.

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna.

Este componente está en el ámbito de la operación de los sistemas de información, tanto los formales como los informales, hacia adentro y fuera de las organizaciones, así como la forma en que influye la información a través de una entidad para su uso, análisis y evaluación. Sabemos que esto impacta en la eficacia de la toma de decisiones, este componente de información y comunicación está orientado a la cultura organizacional de comunicarse adecuadamente, así como a la forma en que esta comparte información como método que aporta una cuota necesaria al control bajo dos premisas importantes. La primera es la información para cumplir con las responsabilidades asignadas; la segunda se refiere a la comunicación que marca las líneas de acción de prácticas sanas de negocios alineadas con la misión, visión y valores (Lara, 2012).

e) Supervisión

Según COSO (2013):

Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados o supervisados, la supervisión es un proceso que aprecia la calidad del desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo. Esto es consumado a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambos. El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza para desempeñar sus tareas. En relación con la frecuencia y el alcance de las evaluaciones separadas, estas dependen primordialmente de conocer los riesgos y la eficacia del monitoreo continuo y sus procedimientos. Las deficiencias de control interno deben ser informadas a niveles superiores, siendo los asuntos serios informados al nivel directriz superior y al directorio (COSO, 2013, p.96).

La realización de las operaciones de supervisión expresan: por un lado, evaluaciones precisas o actividades seguidas, por lo general los sistemas de control interno garantizan su autosupervisión. Por lo tanto, mientras el nivel y la supervisión continua sean mayores, se limitará las evaluaciones puntuales. La dirección debe encargarse de la ejecución de evaluaciones para hacer un sistema eficiente. La frecuencia se aplicará según los cambios y los riesgos que estos manifiestan, si se cuenta con personal capacitado, La clave es una integración de evaluaciones puntuales y supervisión continuada para asegurar un sistema de control interno eficaz (Coopers y Lybrand, 1997).

Figura 6. Los 5 componentes del COSO.

Fuente: Elaboración propia.

Principios del Control Interno asociados a sus 5 componentes según COSO (2013):

a) Ambiente de control: conformado por:

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

El control debe basarse en la integridad y los valores éticos de las directivas y accionistas para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno. La filosofía articulada en la integridad, los valores éticos representan componentes básicos para el desarrollo de la organización de su estructura y de las personas en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las entidades ya que permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados (Auditool, 2018).

La dificultad de establecer valores éticos radica en la necesidad de atender intereses de las distintas partes que pueden ser contrapuestos. Por esto es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de cada una de las entidades como son sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno

Esto hace referencia a la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes. Estas expectativas y requerimientos nos ayudan a determinar los objetivos de la organización, supervisar las responsabilidades de la Junta Directiva y administrar los recursos necesarios. Esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución del negocio como es el Director Ejecutivo y la Alta Dirección. Ellos tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno (Auditool, 2018).

La Junta Directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables que son:

- Independencia.
- Competencia profesional.

La Independencia y la competencia profesional es importante porque podemos contar con personal competente que tenga una formación adecuada de acuerdo con el cargo que ocupa y las responsabilidades que tenga.

El Área de Recursos Humanos debe especificar el nivel de competencia requerido para los distintos cargos o tareas que se les asigne a cada área, así como los conocimientos y habilidades de cada persona la cual interfiere en el criterio profesional al momento de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. Mediante la capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metodológica sobre su cargo esto permite un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes que comprenden las metas y los objetivos de la entidad.

Los miembros de la Junta Directiva deben contar con las siguientes capacidades y habilidades:

- Integridad y valores éticos.
- Liderazgo. Pensamiento crítico.
- Resolución de problemas.
- Disponibilidad para permitir la discusión y deliberación.
- Mentalidad de control interno: esto hace referencia al escepticismo profesional, enfoques para la identificación y respuesta a riesgos del control interno.
- Conocimiento de la entidad y del mercado.
- Experiencia financiera y reporte financiero.
- Entendimiento de las leyes y regulaciones relevantes.
- Experiencia social y ambiental.
- Conocimiento de las compensaciones e incentivos del mercado.
- Entendimiento de los sistemas y cambios tecnológicos y oportunidades.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades

La Administración establece los niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos (Auditool, 2018).

Las entidades se estructuran a través de varias dimensiones tales como:

- Modelo operativo de la administración.
- Estructuras legales, subdivisiones.
- Proveedores de servicios externos.

Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

La Administración tiene la responsabilidad de revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras como apoyo al sistema de control interno también debe diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo para que la información fluya como es necesario para que no existan conflictos de intereses inherentes a la ejecución de las responsabilidades.

Debemos tener en cuenta la naturaleza, tamaño y distribución geográfica del negocio de la entidad. En la delegación de responsabilidades el director general o presidente ejecutivo es el primer responsable en designar las funciones, políticas y procedimientos que influye en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable.

La estructura y el plan organizacional debe estar plasmado en algún tipo de herramienta gráfica ya que la estructura organizacional representada en un organigrama el marco formal de autoridad y responsabilidades que define los puestos de trabajo en las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El Comité de control es el que vigila adecuadamente el funcionamiento del sistema de control interno y el mejoramiento continuo del mismo grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Dirección mediante su guía y supervisión.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y tener personas competentes.

El principio de compromiso y competente nos da entender que la organización busca personas competentes capaces de desarrollar funciones que les asigne así mismo buscar y dar compromiso con los trabajadores es decir tener objetivos claros tanto en la entidad y los trabajadores poder así cumplir las metas de la organización y determinar acciones correctivas cuando sea necesarios (Auditool, 2018).

La competencia también se hace referencia por que la organización busca profesionales competentes capaces de salir y sobresalir hacia las metas, también tener habilidades relevantes, actitudes, conocimientos y aptitudes sobre todo que tengan responsabilidades.

En este principio también recluta al personal, capacita en donde recurso humano estará encargado de la selección del personal y capacitarlo para evaluar las habilidades, destrezas y conocimientos que tiene el empleador.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

La organización retiene a colaboradores comprometidos con la labor y de confianza responsables del control interno.

La organización mantiene responsabilidad con el alto mando, es decir que hay un control de responsabilidad y delegaciones de tareas específicas se puede decir que en este principio abarca las responsabilidades que tienen los accionistas y alto mando de dirigir y controlar lo que se establezca en la entidad en donde cada estructura organizacional tiene sus diferentes funciones que deben ser desarrolladas por cada departamento que se ejecuten las tareas correspondientes (Auditool, 2018).

Cada departamento tiene que ejecutar las tareas de acuerdo a especialización de la misma. La responsabilidad también te lleva al liderazgo en donde un buen líder no es solo la persona que está en dotes de mando si no que ayuda a la organización con sus objetivos, misión. Visión a que se cumpla y a desarrollar tareas en conjuntos.

b) Evaluación de riesgo: conformado por

Principio 6: Se especifican los objetivos claros para identificar y evaluar el riesgo para el logro de los objetivos

Según Auditoool (2018) se mide los objetivos específicos que tiene cada organización y que deben ser cumplidos a un corto plazo entre estos objetivos tenemos:

- Objetivos prioritarios y estrategias
- Medición de riesgo de los objetivos
- Alineación de leyes y regularizaciones que tiene la entidad que deben ser cumplidas
- Objetivos específicos y claros para poder ser cumplidos
- Las divisiones deben cumplir con las tareas específicas
- Definir objetivos para la medición del riesgo de la organización.

Factores que influyen evaluación de riesgo:

- Políticas y procedimiento
- Aprobación y autorización
- Verificaciones de control
- Seguridad de los activos
- Identificación de eventos
- Medir riesgo
- Respuesta de riesgo

Se puede establecer que la organización mide su riesgo analizando factores que pueda influir en el mercados y también ver si tienes un buen control interno como externo.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar

Los riesgos vinculados a los objetivos en las organizaciones son identificados y analizados con la finalidad de planificar cómo deben ser gestionados (Flores y Rivera, 2019). La administración considera los riesgos en todos los niveles de la organización y a su vez toma decisiones necesarias para dar la solución al problema (Auditoool, 2018).

Los riesgos en las entidades se encuentran en todos los niveles y pueden ser internos o externos. Una vez identificados estos factores se puede considerar su relevancia e importancia. Entre ellos tenemos:

- Riesgos externos: se definen en torno a las expectativas y necesidades de la demanda, donde pueden ocurrir cambios, a nivel nacional e internacional.
- Riesgos económicos: son cambios que pueden impactar las finanzas, la disponibilidad de capital y barreras al acceso competitivo.
- Ambiente natural: viene a ser lo que es la reducción de la materia prima causado por el ser humano.
- Factores regulatorios: nuevos estándares, regulaciones y leyes que impliquen cambios en las políticas y estrategias operativas y de reporte de la entidad.
- Operaciones extranjeras: cambios en el gobierno o leyes de países extranjeros que afecten a la entidad.
- Factores sociales: cambios en las necesidades de los clientes que puedan afectar el desarrollo de los productos, procesos de producción, servicio al cliente, precios o garantías.
- Factores tecnológicos: desarrollos que pueden afectar la disponibilidad y uso de la información, costos de infraestructura y la demanda de los servicios basados en la tecnología.
- Infraestructura: mal manejo del capital de la empresa por asuntos personales que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura.
- Estructura de la administración: cambios en las responsabilidades de la administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la organización.
- Personal: la calidad de los colaboradores, las capacitaciones, el incentivo que puede influenciar en el nivel de control.
- Acceso a los activos: naturaleza de las actividades de la entidad y acceso de empleados a los activos, que puedan contribuir a la malversación de activos.

- Tecnología: los sistemas de información pueden sufrir alteraciones que afecten los procesos de la organización.
- El riesgo inherente: es el riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad en la ausencia de las acciones de la administración para modificar su probabilidad.
- Tolerancia al riesgo: Trata sobre la aceptabilidad de la variación en el desarrollo referido a cumplir los objetivos. Es decir, la cantidad máxima de un riesgo que una organización puede aceptar para lograr los objetivos deben Funcionar y operar dentro de la tolerancia al riesgo al proporcionarle a la administración la seguridad del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Principio 8: Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos

La organización se dará cuenta del fraude y de los riesgos que serán evaluados para las consecuencias de los objetivos. Esto considera la corrupción sea de las personas de la entidad u organización. Se le da a conocer cuando los estados financieros son preparados inadecuadamente con omisiones y declaraciones erróneas y falsas. El Control Interno debe prevenir o detectar oportunamente cualquier omisión o información errónea en los estados financieros por fraude o error (Auditool, 2018).

La evaluación de riesgos debe considerar el riesgo potencial de fraude en las siguientes áreas:

- Reporte financiero fraudulento.
- Reporte no financiero fraudulento.
- Malversación de activos.
- Reporting fraudulento.
- Custodia de activos.
- Corrupción.
- El reporte fraudulento.
- Actos ilegales.

Como parte del proceso de valoración de riesgos, la organización debe identificar las diversas maneras como puede ocurrir la presentación fraudulenta de reportes, considerando:

El sesgo de la Administración.

- Grado de estimados y juicios en la presentación de reportes externos.
- Esquemas de fraude y escenarios comunes para los sectores de industria y los mercados en los cuales la entidad opera.
- Regiones geográficas donde la entidad hace negocios.
- Incentivos que pueden motivar el comportamiento fraudulento.
- Origen tecnológico y aptitud de la gerencia para controlar la información.
- Transacciones inusuales o complejas sujetas a influencia importante de la administración.
- Vulnerabilidad ante la incapacidad de la Administración para evitar controles y esquemas potenciales para eludir las actividades de control existentes.
- El análisis de estos riesgos debe considerar los incentivos y presiones para alcanzar los objetivos de la entidad. La Administración es la encargada de ordenar la clasificación de las actividades dentro de la organización para la supervisión de las acciones de las terceras partes.

Factores que intervienen en el Riesgo de fraude:

- Presiones e incentivos.
- Oportunidad.
- Justificaciones y actitudes.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno

La organización evalúa e identifica cambios con impacto significativo en el Sistema de Control Interno. Este proceso desarrolla y evalúa los riesgos que requiere y que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad (Auditoool, 2018):

- Variaciones del ambiente externo.
- Variaciones físicas del ambiente.
- Variaciones del modelo del negocio.
- Adquisiciones y ventas de activos significativas.
- Operaciones extranjeras.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Cambios significativos de personal

c) Actividades de control conformado por:

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables

La organización define y ejecuta actividades de control para disminuir los niveles de riesgos con el fin que no afecte a la consecución de los objetivos. Las actividades de control apoyan todos los componentes del Sistema de Control Interno particularmente el componente de Evaluación de Riesgos. Al seleccionar y desarrollar las actividades de control también podemos identificar e implementar acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas como son los sistemas de información más sofisticados, Estructuras de las entidades y los tipos de actividades de control (Auditoool, 2018).

Los controles se pueden agrupar en tres categorías dependiendo del objetivo de la entidad con las que se relacione:

- Las operaciones.
- Confianza de la información financiera.
- Cumplimiento de los reglamentos y leyes.

Algunos tipos de actividades de control son:

- Autorizaciones y aprobaciones: las autorizaciones confirman que una transacción es válida, y se convierten en aprobaciones a nivel de la administración.
- Verificaciones: las verificaciones comprenden comparaciones de dos o más ítems, para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes.
- Gestión de funciones de actividades: los responsables de las diversas funciones o actividades en la entidad deben revisar los informes sobre resultados alcanzados.
- Procesamiento de información: se debe realizar una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones
- Controles físicos: son objeto de protección y supervisión constante para comparar los recuentos físicos con las cifras que aparezcan en los registros de control.
- Controles sobre la información de inicio: La organización lleva a cabo actividades de control sobre los procesos de ingreso de datos actualización y mantenimiento de la precisión, totalidad y validez de los datos.
- Indicadores de rendimiento: El resultado de la evaluación de estos indicadores se utiliza para tomar medidas correctivas en las actividades para mejorar el rendimiento de los mecanismos ciertos indicadores de rendimiento no deben ser muy numerosos ni tampoco tan escasos.
- Segregar funciones: Todas las actividades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben ser claramente segregadas y diferenciadas.

- Documentación: los hechos significativos, las transacciones, y la organización del control interno deben documentarse correctamente y estar disponibles para su revisión.
- Registro de los hechos y las transacciones: se deben clasificar y registrar sistemáticamente las transacciones y hechos que inciden a la entidad. Este registro se debe realizar al momento de ocurrencia de los hechos para garantizar su relevancia y utilidad para la toma de decisiones.
- Rotación del personal en tareas estratégicas: la idea es que ningún empleado tenga la posibilidad de cometer algún tipo de irregularidad por un tiempo prolongado al realizar su tarea.
- Realización de auditoría interna: esta función de auditoría interna depende de sus autoridades, sus funciones y actividades que se realizan en dichas auditorías deben ser independientes de las operaciones que se analizan.
- Autoevaluación de controles basada en los modelos: conocida como evaluación dinámica de control se definen los componentes que estructuran el marco integrado de control y están involucrados en sus tareas el personal jerárquico de toda la organización.
- Evaluación de controles informales: en el control interno se compone de 4 aspectos. Para esto se desarrollan talleres con el personal de actividades operativas, sin la participación del nivel gerencial de la organización y tratar temas sobre unidades de trabajo o funciones específicas. En este proceso se utilizan plantillas para evaluación de riesgos de auditoría y fijación de prioridades, previstas en el modelo COSO.
- Estimación de controles formales: este método analiza las actividades de control que se relacionan con los objetivos específicos del trabajo identificado y agrupado en cuatro componentes de control:

Evaluación de riesgos.

Actividades de control

Comunicación e Información.

Monitoreo o supervisión.

- Informe de resultados: los reportes sobre las calificaciones y evaluaciones realizadas, con base en los resultados de los talleres, constituyen la base para el análisis que realiza la Gerencia junto con el Departamento de Auditoría Interna.
- Controles de aplicación: estos controles están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Este principio establece la utilización de las tecnologías en los procedimientos y controles que se crean en los negocios. Porque para que se cree un buen procedimiento se necesita de mucha tecnología e innovación, porque sin tecnología los procedimientos no son actos para un negocio ya que todo gira en torno a la tecnología y más que todo los negocios que van cogidos de la mano (Auditoool, 2018).

Este principio también ayuda a que la empresa cree controles y procedimientos que ayuden la organización en las diferentes áreas o departamentos como a la administración o a la misma empresa en su infraestructura.

También se crean procedimientos de control que ayuden a la seguridad de la administración y protección de los activos de las competencias, para que no se filtre la información y no puedan sacar ventajas

Se elaboran procedimientos para saber si la tecnología que se está utilizando en la organización es la más acta y si no cambiarla por una que sea más eficiente.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Según Auditoool (2018) en las organizaciones se crean procedimientos de acuerdo a las políticas para lograr los objetivos y metas de las empresas, en estas políticas se establece los procedimientos para realizar los procedimientos. Estas políticas deben de constar en

algún documento de manera explícita e implícita y debe de comunicarse a todo el personal de la organización, estas políticas deben de ser:

- Oportunas es decir que deben de estipular el tiempo que se debe de demorar en cada actividad.
- Acciones correctivas, se deben de corregir los procedimientos cuando es necesario.
- Competencia, quien elabore los procedimientos debe de ser lo suficientemente competente.
- Evaluación periódica, los controles y políticas deben de evaluarse periódicamente para saber su eficiencia.
- Sistema de información y comunicación.

Los trabajadores no solo deben de receptar la información si no que debe de haber una interacción entre los trabajadores y la administración para saber si se están llevando a cabo los procedimientos y se están ayudando en el cumplimiento de los objetivos.

La administración también utiliza la información financiera para la toma de decisiones en la administración para la empresa, se dan cuenta si el negocio es rentable y es una competencia en el mercado y si se están obteniendo utilidades.

Los datos que se obtienen deben de estar interrelacionados con lo que necesita la empresa, deben de ser datos reales por que la dirección elabora la planificación por eso la información debe de tener: contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

En una entidad debe de haber comunicación para que se pueda obtener la información necesaria interna porque a través de esta, toda la persona se da cuenta de lo que está ocurriendo dentro de la empresa, cuales son sus actividades a cumplir y externa porque de esta manera se pueden dar cuenta cuáles son sus ventajas y desventajas frente al mercado.

d) Información y comunicación: conformado por

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno

La organización visualiza cual es la información necesaria y requerida para ayudar en la ejecución de los otros componentes del control interno, porque si una organización tiene un buen control puede alcanzar sus metas y objetivos. Se debe adquirir la información de adentro de la organización para saber los problemas o beneficios que esta tiene, así como también se debe de obtener información de manera externa para saber cuál es la competencia en el mercado, cuáles son las nuevas tecnologías y de acuerdo a los datos obtenidos analizarlos a través del proceso establecido en la organización para que este lo convierta en información que sea útil para la organización y sacar ventaja (Auditool, 2018).

La gerencia debe de crear controles que detecten la información más importante que verifique si los componentes están funcionando de la manera apropiada. La información interna se puede adquirir a través de correos, minutas o notas, sistemas de reporte del personal, líneas directas para informantes, entre otras y esta información puede ocasionar cambios internos para la mejora de la organización como, cambios organizacionales, tiempo que se demoran en las actividades, entre otras.

La información externa se puede adquirir de fuentes como, datos recibidos de los proveedores, reportes de investigaciones de las industrias, medios sociales, entre otras, estos datos externos ocasionan en la organización, requerimientos nuevos o ampliaciones, opciones acerca de la entidad, declaraciones de usos incorrectos de fondos, entre otras.

Sistemas de información

La organización crea sistemas de datos para analizar la información recibida de fuentes internas como externas y sacar lo mejor y aprovecharla para alcanzar los objetivos y metas, estos sistemas son una inter relación entre tecnología, personal y datos que ayudan en los procesos del negocio, a veces la información obtenida puede ser oportunidad o riesgo para ello debe haber controles que verifiquen el apropiado uso y manejo de la información. Para que una información sea buena y de calidad debe de tener características como:

- Accesible
- Apropiada
- Actual
- Protegida

- Conservada
- Suficiente
- Oportuna
- Validad
- Verificable.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades del control interno

Hoy en día las organizaciones se comunican internamente ya que la información incluye objetivos y responsabilidades, para que se pueda efectuar un control interno es necesario el apoyo de manera rápida ya que la administración establece políticas y procedimientos en el cual se facilita una comunicación interna efectiva. Ya que el rango mayor de la organización comunica sus objetivos a través de la administración del personal, empresarios para que entiendan sus roles con cada responsabilidad para la organización con sus diferentes departamentos (Auditool, 2018).

Comunicaciones con la Junta directiva: La comunicación entre su departamento de administración y la junta directiva proporcionan a la junta de información necesaria para la supervisión de sus responsabilidades del control interno. El cual la comunicación debes ser regulares y frecuentes para que la junta directiva crea en los resultados de dichas evaluaciones independientes de la administración ya ejecutando los resultados de sus objetivos.

Canales de comunicación: Este es un sistema de organización donde existen canales de comunicación adecuados para la comunicación anónima y fundamental.

Métodos de comunicación: Es la efectividad de la comunicación donde asegura que el mensaje haya sido recibido. Existen formas de comunicación más efectivas que otras, por esta razón es necesario una evaluación continua para determinar si las comunicaciones son efectivas o no. Entre ellos tenemos:

- Paneles de control

- Correo electrónico – email
- Memorandos
- Sitios web o publicaciones

Principio 15: Se comunican externamente los asuntos que afectan el funcionamiento del control interno

Las organizaciones se comunican con los de interés externo en relación con los que trabajan y afectan las actividades del control interno. Dichas organizaciones deben desarrollar y realizar control y asegurarse que se efectué la comunicación externa, la cual incluye políticas para así obtener información y compartir dicha información internamente. La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad. Al mismo tiempo, la información que la entidad pueda recibir de terceras partes puede proporcionar información importante sobre el sistema de control interno (Auditool, 2018).

e) Supervisión del sistema de control – monitoreo: conformado por

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Este es un proceso de monitorio el cual incorpora el concepto de Condiciones reportables. Trata sobre el mejoramiento constante del Sistema de Control Interno el cual debe ser adaptable y de reacción inmediata frente a determinadas circunstancias. Dichas actividades de monitoreo y supervisión evalúan si los componentes y principios están presentes en los sistemas de control interno (Auditool, 2018).

Las organizaciones desarrollan, seleccionan y realizan evaluaciones constantes e independientes con el fin de definir si los elementos del sistema de control interno funcionan y están presentes en la realización del proceso de negocio dentro de los distintos niveles de la organización pues brindan información precisa y oportuna, ya que facilitan la supervisión inmediata y velocidad de adaptación. La tecnología refuerza las evaluaciones continuas, permiten la revisión eficaz de ingentes cantidades de información a un mínimo costo y mantienen un alto nivel de objetividad.

En cuanto a las evaluaciones independientes pueden ejecutarse periódicamente y varían en su alcance, frecuencia esto depende del proceso de evaluación de riesgos, para el uso efectivo de las evaluaciones estas deben ser continuas, y demás consideraciones son realizadas por la dirección, pero informan sobre los componentes y su funcionamiento. La gerencia desarrolla, selecciona y combina las evaluaciones independientes y continuas acorde con los alcances y procesos de las operaciones de la empresa, puede haber cambios internos y externos, y pueden surgir riesgos relacionados a las evaluaciones. Es importante que la organización considere los indicadores de cambios para proceder con las evaluaciones, enfocando el tipo de evaluación a realizar.

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

Según Auditoool (2018), informa que la empresa que lleva a cabo evaluaciones y comunicación sobre lo deficiente del control interno de manera oportuna a los órganos responsables de ejecutar acciones correctivas, que incluyen a la alta dirección según corresponda. Las deficiencias en los componentes y principios de control interno pueden surgir de diferentes maneras:

- Actividades de monitoreo.
- Otros componentes del sistema de control interno.
- Partes externas.

Las ausencias o rendimientos encontrados en el Sistema de Control Interno deben ser notificadas a las partes convenientes en la organización y oportunamente para que se adopten las medidas necesarias. Este proceso se denomina Informe de deficiencias, y le permite a la Dirección estar enterada de lo que no está funcionando en forma adecuada.

Una deficiencia es definida como un defecto en uno o más componentes y principios relevantes que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos. Cuando se determina que existe una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio del Sistema de Control Interno, la organización no puede concluir que ha cumplido con los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Deficiencia de control interno: defecto en un componente y en los principios relevantes, que reduce la posibilidad de que la entidad logre sus objetivos.

Deficiencia importante/mayor: la falta de control interno y la combinación de errores que determinan de manera crónica la probabilidad de que la organización pueda conseguir sus objetivos. También se presenta cuando uno o más componentes no están presentes o desempeñando.

Actividades de supervisión del Consejo de Administración: Actúa con independencia y objetividad en representación de los accionistas y otros inversionistas clave. Se define una estructura de supervisión adecuada a las necesidades de la empresa. Supervisa las tareas administrativas que ejercen control sobre la precisión y totalidad del proceso de las transacciones.

Alta Dirección: Este evalúa el Sistema de Control Interno en relación con el Marco Integrado de Control Interno, centrándose en la manera como la entidad aplica los diecisiete principios para respaldar los componentes del control interno. La Dirección tiene un papel fundamental en el control interno de la organización, pues establece la importancia del Sistema de Control Interno y los estándares de conducta a través de la organización.

La Alta Dirección está integrada por:

- Director administrativo
- Director ejecutivo de auditoría
- Director de cumplimiento
- Director financiero

Audidores internos: Deben revisar los planes de auditoría y evaluar los cambios en el Marco para considerar las posibles consecuencias en los planes de auditoría, en las evaluaciones, y cualquier información generada sobre el Sistema de Control Interno. Las actividades de auditoría deben ser llevadas a cabo por profesionales competentes y en alineación con los riesgos relevantes para la entidad.

Audidores externos: Cuando un auditor externo es contratado para evaluar el Sistema de Control Interno de la entidad, puede evaluar el sistema en relación con el Marco Integrado

de Control Interno, centrándose en la manera como la entidad ha seleccionado, desarrollado y desplegado los controles que incidan en los principios asociados a los componentes del control interno.

Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividades de Control	Información y Comunicaciones	Monitoreo de Actividades
1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Ejercitar la supervisión de manera responsable. 3. Establecer estructura, autoridad y responsabilidad. 4. Demostrar compromiso por ser competente. 5. Reforzar la responsabilidad.	6. Definir objetivos adecuados. 7. Identificar y analizar riesgos. 8. Evaluar el riesgo de fraude. 9. Identificar y analizar cambios significativos.	10. Seleccionar e implementar actividades de control. 11. Seleccionar e implementar controles generales sobre TI. 12. Desplegar a través de políticas y procedimientos.	13. Usar información relevante. 14. Comunicar internamente. 15. Comunicar externamente.	16. Desarrollar evaluaciones propias o separadas. 17. Evaluar y Comunicar Deficiencias.

Figura 7. Los 5 componentes y sus 17 principios.

Fuente: Actualización COSO ERM 2017. Power Waterhouse Corporation, 2018.

1.2. Gestión Financiera

1.2.1. Evolución de la gestión financiera

Las finanzas consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudio independiente a principios del siglo pasado. En su origen se relacionaron solamente con los documentos. Instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines

de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero y empresario inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas (Córdoba, 2012).

La evolución de la gestión financiera está identificada con tres periodos:

Tabla 2.

Evolución la gestión financiera

Epoca	Acontecimiento
Hasta la segunda guerra mundial.	Se trabajaba el modelo clásico con el texto “La riqueza de las naciones” (Adam Smith, 1776) donde el mercado es el centro de la economía. Luego aparece Keynes con “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero” de 1936, donde le da importancia a la inversión y al consumo como dinamizadores de la economía.
Década de los 40 en adelante.	Se da importancia a la planificación y control de la empresa. En los 50 la planificación y el control de la empresa se destacan, interactúa el manejo de presupuestos, control de capital y tesorería.
	Surgen las técnicas de investigación operativa e informatización, aparece la moderna teoría financiera, con el “Modelo de equilibrio de activos financieros”.
	En los 70 se aplica el “Modelo de fijación de precios de los activos de capital” de Sharpe que evalúa activos financieros.
Actualidad	Desde los 70 se desarrolla la idea de la importancia del valor de mercado de la empresa. Los 80 presentan la “Teoría de Agencia” y la “Teoría de conjuntos borrosos”. En los 90 las finanzas son fundamentales en la generación de riqueza.

Nota. Elaboración propia.

1. Hasta la segunda guerra mundial

Epoca de desarrollo de la teoría económica, rescatando el modelo clásico de Adam Smith en su texto “*La riqueza de las naciones*” de 1776, donde identificó al mercado como el eje del desarrollo económico, autoregulándose en los precios y encontrando un equilibrio sin la interacción del Estado. A partir de ahí, le siguieron otros economistas ingleses como Malthus, Mill y David Ricardo; el francés, Walras; el italiano, Pareto; el sueco, Wicksell y Marshall. (Córdoba, 2012). Con la revolución industrial surgen los mercados financieros y los empréstitos, las acciones y obligaciones difundidas a Europa y América con un poderoso auge (Córdoba, 2012).

La gran depresión del 29 marcó una época en la cual las empresas mostraron economías débiles en financiación, con quiebras y liquidaciones. Entonces las empresas buscaron prever situaciones es cuando aparece John Maynard Keynes, con su libro “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero” donde plantea que la inversión y el consumo son los componentes fundamentales de la economía (Córdoba, 2012).

Durante la “Guerra Fria” donde las finanzas retornaron al enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores, sin cambios trascendentes. El análisis de la empresa se torno a alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. El gerente, sigue administrando con normalidad, no se asumen riesgos ya que se podría endeudar, se centra la liquidez y solvencia. Pero es en este ciclo donde se inicia la concepción moderna financiera de la empresa (Córdoba, 2012).

2. Desde los cuarenta hasta la moderna teoría de las finanzas empresariales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, el estudio se centra en la investigación operativa y la informática como herramientas de la empresa. En los 50 se privilegia la planificación y control, por lo tanto, manejo de presupuestos, control de capital y tesorería (Córdoba, 2012).

Fue un periodo de prosperidad para las empresas, primando como objetivos: la rentabilidad, el crecimiento y la diversificación internacional: frente a los objetivos de solvencia y liquidez del periodo anterior. También aparecen las técnicas de investigación operativa e informatización, así aparece la moderna teoría financiera, con la “Teoría de portafolio o Teoría de selección de carteras”, de Markowitz (1960), de donde parte el Modelo de equilibrio de activos financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas. En los 70 se aplicó el “Modelo de fijación de precios de los activos de capital” de Sharpe que evalúa activos financieros. Este modelo planteaba que para los inversionistas el riesgo de la empresa no tenía importancia. ya que se podía diluir de los portafolios de las acciones en su poder (Córdoba, 2012).

3. Expansión de las finanzas hasta nuestros días

Desde los 70, hasta hoy, la gestión financiera ha evolucionado con diversas líneas de investigación una de ellas plantea la importancia del valor de mercado de la empresa. En los

80 importa la evaluación de las empresas, la incertidumbre del mercado influye y se atiende el efecto de las imperfecciones del mercado sobre el valor, se investiga la “Teoría de agencia” y la metodología de la “Teoría de conjuntos borrosos”, aplicada a los subsistemas financieros con importantes resultados (Córdoba, 2012).

En los 90, las finanzas fueron vitales y estratégicas en las empresas. El gerente de finanzas se vuelve fundamental para la generación de la riqueza. Según Leland (1994), “en la búsqueda de la estructura financiera optima, descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptico esta conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costos de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los ratios pay-out”. Otra realidad en esos años fue la globalización de las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo, con divisas y otras barreras. Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero (Córdoba, 2012).

En el siglo XXI, se usa el método basado en el descuento de los flujos de caja que resulta congruente en sus fundamentos teóricos. Ahora la economía es virtual, hay un nivel de volatilidad elevado y el control de los precios en las acciones de las bolsas de valores son la tendencia. Se debe considerar la nueva era en el contexto de la tecnología de la información y comunicación, lo cual en estos tiempos resulta clave para la organización y la gestión financiera debe estar integrado a la cadena de valor (Córdoba, 2012).

1.2.2. Definiciones

Gestión: según Pérez (2010):

Las ciencias que hacen mención de la gestión se encuentran en una posición científica teniendo en cuenta el grado de implicancia y la aplicación en las organizaciones de manera general. Al provenir de las ciencias humanas y sociales busca no solo el análisis de las organizaciones sino el mejoramiento de su funcionamiento, la cual conduce a ser disciplinas. A partir de esto Pérez, menciona que las

ciencias de gestión son a la vez científicas, tecnológicas y profesionales (p. 12).

López y Mariño (2010) mencionan que:

La gestión se presenta hoy en día distinta a las que eran en sus inicios, siendo una disciplina cuyo objetivo es el análisis de distintas problemáticas de manera conjunta, en la cual se base en la decisión, la racionalización, la representación, la legitimidad, la cooperación y la prescripción. Por lo tanto, las ciencias de gestión son entonces inevitablemente las ciencias de colectivos capaces de transformar y que piensan que esa transformación pasa necesariamente como nuevos conocimientos y nuevas formas de acción en las organizaciones sociales (p.72).

Anzola (2002) menciona que:

Gestión Financiera son todas las actividades que se realizan en la coordinación de esfuerzo de un grupo, es decir la manera eficaz de alcanzar los objetivos planteados por la organización con ayuda del recurso humano tomando en cuenta las labores esenciales como los son la planeación, organización, dirección y evaluación (p.76).

Gestión Financiera: Dentro de este contexto, los autores Reyes y Murillo (2018) mencionan que la gestión financiera es el conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente.

En otro artículo de los investigadores Hernández, Espinosa y Salazar (2014) se menciona que la gestión financiera es una función de la dirección financiera que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que generan flujos de efectivo como resultado de la inversión corriente y el financiamiento requerido para

sostener esta inversión, a partir de la toma de decisiones financieras de corto plazo. Todo ello con el objetivo de lograr la estabilidad en el binomio riesgo/rentabilidad y, en última instancia, aportar a la organización de la maximización de la riqueza.

Dentro de esta gestión financiera el autor Rodríguez (2016) menciona en su artículo que la gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento de estas. En una empresa esta responsabilidad recae en una persona: el gestor financiero que debe llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

Por otro lado, Rosillón (2010), declaró que la importancia del análisis de la gestión financiera radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera una empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

La gestión financiera según los autores Segovia, Machuca, Pérez y Sánchez (2015) transforma la visión y misión en procesos monetarios, le compete los análisis, acciones y decisiones vinculadas con medios financieros indispensables a la actividad de la entidad. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

La maximización de beneficios como criterio de decisión: El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y, además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad. La gestión financiera está dirigida hacia la utilización de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de la gestión financiera. Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real (Segovia Machuca Pérez y Sánchez, 2015).

La maximización de la riqueza como criterio de decisión: el valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir. Debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce, menos el costo de llevarlo a cabo. Es por ello que, al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa, debe estimarse de forma

precisa de los beneficios asociados con él. El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio (Segovia Machuca Pérez y Sánchez, 2015).

1.2.3. Ventajas

Según RPP noticias (2018) a lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las de mayor crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación, según el Banco Mundial.

Pero, así como ha tenido años de crecimiento, también ha tenido años de recesión. Por ejemplo, el año pasado (2017) el PIB se desaceleró ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una débil inversión privada, esta última afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción (Rpp, 2018).

Cabe mencionar que esta realidad no se ve reflejada en la mayoría de los hogares en el Perú ya que estos resultados financieros solo son un medio y no un fin es decir requiere de una herramienta con la cual lograr un bienestar en la calidad de vida. Con lo cual nos detalla que la gestión financiera en el país sin importar en el sector que se desarrolle es muy importante en nuestra economía y bienestar económico de las personas y empresarios diversos. Ya que hoy en día, las organizaciones enfrentan un mundo en donde las materias primas y otros recursos escasean, y más aún con los cambios tecnológicos que llevan a la automatización de las empresas.

Esto obliga, de cierta manera, a los empresarios a mejorar sus técnicas de administración para gestionar cada uno de los recursos y a ser profesionales muchos más estrategias, y esto lo harán mediante la gestión financiera.

Según Renuevo (2013) las principales ventajas de las aplicaciones de la gestión financiera son:

- Controlar las estrategias y previsiones financieras

- Poder diagnosticar la situación financiera de su negocio gracias a indicadores que le faciliten las posibles decisiones del futuro.
- Sistema de alertas configurable.
- Poder acceder a los datos financieros de su empresa en el lugar y el momento oportuno, solo sería necesaria una conexión a internet.
- Integrar su departamento financiero con los demás departamentos y así optimizar el flujo de información de la empresa.
- Evita posibles errores causados por fallos humanos.
- Solución en la gestión de documentos bancarios, facturas electrónicas, etc.
- Registro diario de cobros y pagos.
- Control de nominas

1.2.4. Factores de la gestión financiera

1.2.4.1. Planeamiento financiero

La planeación financiera es un proceso largo y personal que se crea y adapta basado a las necesidades de la organización, sus valores y situación actual, los objetivos financieros son similares como el ahorro y el manejo de inversiones (Méndez, 2010).

Según Moreno, citado por Morales y Morales (2014), “La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, con el propósito de mejorar la rentabilidad y establecer la cantidad adecuada de efectivo” (p. 7).

La planeación estratégica aplicada a las finanzas, es el responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, teniendo como objetivo planear el quehacer financiero de la misma, definir estrategias, prevenir la posible 47 problemática y tomar las medidas necesarias para la solución; así mismo ayuda al proceso de planeación estratégica de la empresa teniendo definidos sus puntos débiles para poder estructurar un plan estratégico elaborado (Salazar, 2017).

Por otro lado, según Salvador (2016) de la universidad ESAN El planeamiento financiero es un conjunto de procesos que facilitan el objetivo de adaptación de la empresa a un entorno empresarial cambiante y en continua necesidad de mejorar su competitividad actual y futura.

Asimismo, le permite a la empresa proyectar, en términos monetarios, el resultado de sus decisiones y comprobar si los objetivos se consiguen o no, y si crea o no valor para todos los colectivos implicados en la empresa.

Las decisiones estratégicas, la elaboración y diseño de los estados financieros proyectados, así como el proceso de control financiero del presupuesto en base a ratios, eran los tres elementos básicos sobre los que se asentaban las decisiones de planeamiento financiero o decisiones de inversión y financiación a corto y largo plazo en la empresa. Actualmente, se agregan a esta labor la integración con el cuadro de mando integral y el diseño de indicadores de creación de valor del negocio (Salvador, 2016).

Para desarrollar el planeamiento financiero es necesario que el directivo realice cinco procesos:

- Primero. Definir elementos básicos como los flujos de información, el diagnóstico actual, los estados financieros de partida y los objetivos estratégicos.
- Segundo. Determinar la estrategia de inversión y financiación a largo plazo, las políticas de capital de circulante (working capital) y la estrategia de distribución del flujo de caja.
- Tercero. Establecer las proyecciones financieras que se requieren en el plan financiero.
- Cuarto. Desarrollar el proceso presupuestario, integrando los objetivos estratégicos de la empresa con sus áreas funcionales (información-contabilidad, producción, marketing, personal y particularmente con finanzas como área integradora de los anteriores).
- Quinto. Implementar un sistema de control financiero que integre el presupuesto proyectado con los indicadores del cuadro de mando integral, lo que permitirá comprobar si la estrategia y las decisiones que se están adoptando en los diferentes departamentos de la empresa consiguen los objetivos financieros establecidos.

Tradicionalmente, el planeamiento financiero ha sido una actividad de gestión reservada a la gran empresa, consecuencia de su exposición a riesgos sistemáticos y a su mayor o menor grado de internacionalización. Sin embargo, el nuevo contexto tecnológico y la mayor cultura financiera facilitan, definitivamente, que las Pymes también puedan desarrollar sus propios modelos de planeamiento financiero, lo que, sin lugar a dudas, va a ayudarlas en la toma de decisiones y en su sostenibilidad financiera a largo plazo. (Salvador, 2016)

1.2.4.2. Procesos financieros

La gestión financiera como un conjunto de procesos interdependientes encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, la consecución de unos objetivos sociales se define como procesos fundamentales de la gestión económico-financiera, los siguientes:

Figura 8. Los procesos financieros.

Fuente: Elaboracion propia.

La importancia de esta definición se refiere al hecho de que uno se rige a las reglas fijas de un proceso que se retroalimenta continuamente con el fin de lograr planes estratégicos, desarrollándose el análisis de la situación organizacional, el cual brinda los elementos para identificar las fuerzas y debilidades de la empresa; análisis de la situación externa de la organización, el cual arroja como resultado la identificación de oportunidades y amenazas del entorno; las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas se evalúan con el fin de identificar los principales problemas y las alternativas que pueden considerarse para resolverlas; y por último la derivación del plan estratégico se lleva a cabo en esta fase en donde cada una de las áreas organizacionales de la empresa, contará con un sistema que le brinde un plan funcional y la forma más eficaz de lograr los resultados que se ha planteado (Reyes, 2012).

El proceso financiero es una planificación transferible, que se concreta en los resultados de la organización, al director general y a las personas que toman las decisiones centrales. A efectos de lograr lo anterior se debe tener una red que tenga por base a un director general para la toma de decisiones, materiales propios de la entidad, una alta reputación de alcanzar resultados con la planificación en forma consistente y evaluar el crecimiento financiero y profesional tanto de la organización como de los trabajadores (Salazar, 2017).

1.2.4.3. Control financiero

El control financiero es el proceso de supervisar, comparar, y corregir el desempeño laboral que la gestión implementó en el proceso. Todos los gerentes deben ejercer la función 51 de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así es, evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos, además la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes (Robbins y Coulter, 2014).

Objetivos del control financiero

Según la Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN (2016) los objetivos del control financiero son:

Diagnosticar problemas: el control financiero posibilita la detección de errores, omisiones, desviaciones o alteraciones sobre las finanzas que pueden poner en riesgo la salud financiera de la empresa e incluso su propia permanencia.

Tomar medidas correctivas: una vez que estos problemas son detectados es necesario asumir las correcciones del caso.

Adoptar medidas preventivas: aprendida la lección de una situación crítica, se debe adoptar medidas de prevención para evitar la recurrencia del error, la omisión, la desviación o la alteración corregida.

Comunicar: a través de los canales orgánicos establecidos, se comparte la información de los resultados financieros a las áreas correspondientes.

Motivar: los logros en materia financiera pueden servir para motivar a los colaboradores, especialmente si existe una política de remuneraciones vinculada a determinados resultados (párr. 4).

Para Ruiz y Gil (2012) la gestión financiera se plantea en el siguiente cuadro (ver. Tabla3)

Tabla 3.

Principios la gestión financiera

Item	Contenido
Comportamiento ético	Mantener altos estándares de conducta ética.
Retorno significativo	Aplica el mayor retorno con el menor riesgo.
Presupuesto realista	Definir y diferenciar un presupuesto maestro y un presupuesto operativos.
Protección contra pérdida	Las garantías contra pérdidas deben estar fijadas.
Mercados competitivos	Se debe enfrentar mercados competitivos, con financiación y comercialización

	de productos o servicios.
Capitales eficientes	Invertir a mediano y a largo plazo.
Administradores calificados	Ubicar a administradores competentes y con experiencia.
Monitoreo	Se estudian y evalúan los datos financieros.
Riesgo empresa	El análisis del modelo de operaciones, mercado y el modelo financiamiento establecen el riesgo de una empresa.
Uso de efectivo	El efectivo debe utilizarse para la realización de los nuevos proyectos.

Nota. Adaptado de Principios de Gestión Financiera, diagnostico inversión y financiación. Por Ruiz, R. y Gil, A. Síntesis, España, 2012. Elaboración propia.

1.3. Control interno y gestión financiera

En un artículo, Laski (2019) expresa que dentro de la visión tradicional del control el encargado de la gestión financiera, llamado también director financiero es la persona que tenía la responsabilidad primaria de manejar el control interno, asegurando su diseño y su buen funcionamiento. En la actualidad el control interno es responsabilidad no solo de la parte contable sino de la organización entera según el nuevo enfoque integrado del control interno. Es decir, la visión tradicional detectora y correctiva se evoluciona a la idea prevención e integral del control, esta es una herramienta muy poderosa para la gestión financiera.

Los autores Serrano, Señalin, Vega y Herrera (2017) en su trabajo sobre la influencia del control interno como herramienta indispensable para la gestión financiera indican que:

De donde se deduce que es fundamental que la administración implemente un buen sistema de control interno ya que este asegurará una información financiera confiable, para la toma de decisiones.

En un artículo Salazar y Jorge (2016) mencionan a la importancia de las buenas prácticas para una organización, además indican que estas buenas prácticas anticorrupción se logran con “un control interno robusto y una gestión financiera sólida” (párr. 3). Se trata de generar información oportuna, confiable y pertinente sobre la gestión, para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. De este enunciado se determina que un control interno sólido es un indicador de la gestión financiera correcta.

En la investigación realizada por Serrano (2017), refiere que el control interno guarda una relación con la gestión financiera puesto que sirve como una herramienta indispensable en las empresas.

Así mismo la información financiera muestra los recursos de la entidad económica y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito financiero, laboral, legal o fiscal. Por lo tanto, es importante que la información financiera sea confiable y útil para que la toma de decisiones de los usuarios sea objetiva. Además, es fundamental establecer políticas y procedimientos de control interno, que brinden una seguridad razonable de que el flujo de la operación garantice que las transacciones y las transformaciones internas son registradas oportunamente. La responsabilidad de la información financiera de las organizaciones corresponde a al área administrativa razón por la cual es indispensable observar que se cumplan las políticas y procedimientos de control interno establecidas en la organización (Serrano, 2013, p. 132).

Portilla (2015) en su tesis identifica la relación entre estos dos conceptos de la siguiente manera se determina que el control interno influye de forma significativa en la mejora de la gestión financiera, en la liquidez, eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y reglamentos, permite controlar, dirigir y planear los recursos financieros que logran identificar riesgos internos y externos.

1.3.1. Modelo de control interno

En el estudio mencionado anteriormente ha tomado como modelo al Sistema Coso (2013), en la cual dicho sistema se encuentra compuesto por cinco aspectos que se encuentran interrelacionados y que tienen su origen en la gestión administrativa de las organizaciones, además de encontrarse integrado a los procesos administrativos; estos también pueden ser considerados como un conjunto de normas que se utilizan en la medición del control interno y ayudan a determinar su eficacia y eficiencia (Serrano, 2017).

Componentes del control interno:

Los procedimientos de control son un conjunto de instrucciones, directrices o medios que para la adecuada ejecución de las actividades. Es necesario que las empresas en la actualidad tengan una seguridad razonable de que la inversión realizada sea administrada considerando principios de eficiencia, eficacia y economía, resulta fundamental contar con herramientas de control en la empresa. (fig. 9).

Figura 9. Los 5 componentes del COSO.

Fuente: Tomado de “El control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de servicios de mensajería Santos SAC Surco 2015” Zafra (2016).

Ambiente de control

Estupiñán (2006) define este componente como el entorno que persuade e inflencie la actividad laboral de todo el personal en el control de actividades. Es el elemento principal que soporta los otros componentes.

Es indispensable comprender el ambiente de control con el cual se desarrolla la empresa, se debe examinar toda la empresa bajo la supervisión del directorio corporativo, el cual debe promover la ética y honestidad.

Evaluación de riesgo

Seguendo el modelo de Estupiñan (2006) menciona que es fundamental la identificación y análisis de riesgos para la consecución de objetivos y es la introducción conocer como mejoras los riesgos. También menciona el identificar los mecanismos para controlar los riesgos.

Plantea la implemenatción de procedimientos para identificación de riesgos, se identifican los más importantes, esos que pueden afectar los objetivos de la información financiera. Será el auditor quien debe visualizar el proceso de evaluación de riesgos, este debe ser supervisada por auditores internos, que practican la autoevaluación y pueden reconocer el manejo de los procedimientos enmarcados en los objetivos.

Actividades de control

Estupiñan (2006) también comenta que las actividades de control son las que realizan la gerencia y todo el personal de la organización con el fin de cumplir las metas con las actividades asignadas. Estas actividades se manifiestan en procedimientos, políticas y sistemas, lo realizan todos los miembros de la empresa y puedan prevenir, detectar y corregir los riesgos potenciales.

El objetivo es evaluar riesgos y crear procedimientos que apliquen a los riesgos evaluados y analizados. El auditor debe conocer la forma como la entidad responde a los riesgos, con la practica de estos procedimientos en el día a día, se recupera información valiosa para estudiar a la organización.

Sistemas de información y comunicación

En este componente Estupiñan (2006) expresa que los sistemas de información seben estar distribuidos en toda la organización y alineados a los objetivos de control. En una visión amplia se plantea la existencia de controles generales y controles de aplicación para los sistemas de Información.

Todo el proceso de negocio debe estar mapeado y reconocido, también de deben determinar responsables. Algunos indicadores de difusión son: indicadores difusión de la información, información operacional, control de tiempo, información financiera.

Supervisión y monitoreo

En el último componente Estupiñan (2006) comenta que las operaciones de control interno deben ser vigiladas y propiciar medidas correctivas, todo el énfasis debe orientarse a controlar los componentes de riesgo, para evitar la que se repitan hechos no deseados.

Este componente es importante ya que nos permite retroalimentar con información de calidad sobre la realidad del sistema y definir objetivos acordes, así se cumpliría con la supervisión general y sus indicadores, auditoría interna, actas de compromiso, control y vigilancia, informe de deficiencias y la auditoría de algún ente externo.

1.3.2. Modelo de gestión financiera

En el 2009, Terrazas plantea un modelo de gestión financiera para organizaciones donde explica:

Antecedentes y problemática

La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral.

Planteamiento del Modelo de gestión financiera

En consecuencia y en base a la problemática detectada, nos debemos preguntar y plantear la forma y mecanismo más adecuada y óptima para lograr una gestión financiera efectiva. Se debe remarcar que el modelo debe apoyar contundentemente en la solución y enfrentamiento del problema general, convirtiendo esta situación negativa en un propósito de alcances positivos.

Formulación del modelo: La fase de planificación, se constituye en una etapa a – priori donde se realiza lo que normalmente llamamos un análisis ex – ante; la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis ex – post por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso decisional por la generación de reportes e indicadores estratégicos (Terrazas, 2009).

Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera

Fase de Planificación: Constituye una de las principales fases del proceso, es en esta fase donde se plantean políticas estratégicas y genéricas de la organización. Al momento de planificar se considera objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa está dividida en: la planificación de actividades, también la planificación financiera (Terrazas, 2009).

1. La planificación de actividades

Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Para elaborar el plan estratégico son importantes los objetivos y propósitos de la institución y que estos se expresen en operaciones económico-financieras y un presupuesto integral y determinado para la institución. Para esta tarea se utilizan herramientas que beneficien las tareas de la gestión financiera.

2. La Planificación Financiera

Esta fase se refiere a la planificación presupuestaria la cual se enfoca en la revisión de los gastos programados, para lo cual se programa en dos partes importantes: presupuesto de ingresos que nace de las proyecciones de gestión y los tarifarios existentes; por otro lado, el presupuesto de gastos el cual se programa directamente en función a los POAS y a algunos criterios, proyecciones y supuestos que define la administración general. Para realizar este proceso de planificación financiera, se debe tomar en cuenta el plan de cuentas de la empresa.

Fase de Ejecución y Análisis: Aquí se aplica la preparación presupuestaria previa que incluye: la constitución de proceso sobre la marcha, el cual debe ser preparado en función al desarrollo de balances y estados que permitan el registro de la información económica y financiera de la organización (Terrazas, 2009).

Fase de Control y Decisión:

Las fases anteriores han sido abordadas desde lo general a lo particular, se han analizado estas fases para obtener información y conocer los mecanismos pertinentes y así obtener una visión sistemática y estructural del proceso de operaciones económicas y financieras de una institución, después de este análisis es momento de realizar un proceso de síntesis entre la evaluación y proyección de este proceso. La fase de control y decisión trata de

orientarse en el monitoreo de las acciones ejecutadas y respaldar de forma considerable la toma de decisiones (Terrazas, 2009).

El control físico se orienta a estimar los avances físicos parciales, globales en cualquier actividad y tarea que se presente en el curso de la gestión financiera. Es importante una dirección técnica del control físico la cual se debe realizar por medio del cálculo del Avance físico global (AFG) distribuido en todas las actividades. Para Terrazas (2009), estas estimaciones responden a las siguientes relaciones:

$$\% \text{ Avance Tarea (ti)} = Q \text{ ejecutada} / Q \text{ total a ejecutar}$$

TRABAJO GLOBAL:

$$T = \sum ti$$

AVANCE FÍSICO GLOBAL (AFG):

$$AFG = \text{Trabajo efectuado} / \text{Trabajo total a efectuar}$$

$$AFG = \sum ai pi ; \text{ donde:}$$

ai = Avance físico de la tarea i

pi = Peso relativo de la tarea i

El Control presupuestario y el análisis de performance se realizan para calcular las desviaciones y monitorear estos puntos:

- Gastos de último periodo
- Estimación de gastos a comprometer
- Estimación de la situación probable
- La comparación
- El análisis de performance

Este proceso último se realiza tomando en cuenta la previsión inicial (PI) que se ha presupuestado; si esta previsión sufre ajustes con el aumento o disminución de adicionales

(AD), se denomina previsión inicial corregida (PIC). Para propósitos de seguimiento y control se consigna lo realizado ®, se trata de estimar lo restante por hacer (RH) y lo realizado probable (RP), que se refiere al alcance de lo que se tiene que cumplir en el contexto general de las actividades analizadas (Terrazas, 2009).

Finalmente, el autor concluye en su modelo que la gestión financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización.

1.4. Desarrollo del sector

1.4.1. Antecedentes a nivel local

El sector calzado en el Perú

La Sociedad Nacional de Industrias (2017) informa que en el Perú el calzado se produce con destino principalmente al consumo interno y segmentado por sectores como: limpieza, protección y seguridad, construcción, mantenimiento de jardines y para el consumo personal.

Caraujulca y Fernandez (2017) indican que entre el 2005 y el 2015 el crecimiento del sector se vio afectado debido a la apertura comercial del gobierno y a la importación de calzado del continente asiático, así como de Brasil. Uno de los principales peligros para esta industria es la manufactura e importación de calzado de China, donde la mano de obra, y el costo de producción es infimo y su producción es gigante. Las importaciones chinas no solo afectan a la industria del calzado, también al del sector textil. Luego de la firma del Tratado de Libre Comercio con China (2010) el sector entro en una seria crisis que se traduce en un déficit en la balanza comercial.

Los proveedores de materias primas son abundantes en el mercado nacional. Las materias primas con mayor demanda de la industria son el caucho, el cuero, material textil, etc. también incluye fabricación de suelas y plantillas de diverso material. Otro rubro es la costura del calzado donde existen poco personal calificado.

Para el 2012 la Sociedad Nacional de Industrias informó que el 96.7% de empresas productoras de calzado peruano eran microempresas que incluyen dentro de su producción: calzado de vestir, escolar y zapatillas, botas, etc. Es en Lima la capital donde se concentra la mayor cantidad de fabricantes de calzado. (Ver fig. 10)

Figura 10. Porcentaje de empresas de calzado en el Perú por departamento.

Fuente: Tomado de Producción de las industrias textiles, cuero y calzado, papel y edición e impresión, por Instituto Nacional de Estadística e Informática., 2016.

El mercado peruano produce según la SNI:

- Zapatos: que incluyen calzado de vestir, que son elaborados en cuero y también con material sintético.
- Zapatillas: es un calzado casual, cómodo y que es utilizado por el ciudadano común y en el ámbito deportivo, se fabrica con materiales sintéticos en su mayoría.
- Botas, botines: Es un calzado destinado al trabajo que cubre el pie hasta el tobillo, brinda protección, existen botas para el sector industrial, de seguridad.
- Sandalias: calzado muy comodo utilizado en épocas de verano, se fabrica con caucho y poliuterano.

El principal problema para el sector es el ingreso e importación de calzado, ya que el consumo al interior según la SIN es calzado de China (45%), Brasil (15%) y la producción local (35%). Tambien se presenta el fenómeno de la informalidad detectado en Arequipa

donde se produce calzado donde el 80% tiene como destino el país de Bolivia un marco legal que avale o registre la producción.

Importancia

Caraujulca y Fernandez (2017) en su tesis “Plan estratégico para la creación de valor en una empresa de fabricación de calzado en la libertad – 2016” consideran que el sector calzado en el Perú es una industria importante por la participación en el PBI de la manufactura con un 15% para el año 2015.

La SIN indica la participación de este sector en la cadena comercial y productiva del país, dinamizando el sector manufactura (fig. 11) la producción de calzado conecta, estimula y mueve otras industrias como: los proveedores de insumos, los sectores industriales de consumo y los consumidores naturales. Otras industrias se ven influenciadas por la producción de calzado entre ellas el sector pecuario que provee de piel sintética, otros sectores proveen el caucho, adhesivos, pigmentos, etc. Por otro lado, las industrias consumidoras son: el sector construcción, seguridad y protección, limpieza, defensa, minería, mantenimiento entre otros.

Figura 11. Cadena productiva del calzado.

Fuente: Tomado de Fabricación de calzado. Reporte Sectorial. Sociedad nacional de Industrias. Enero 2017.

Esto demuestra la importancia del sector en la cadena productiva nacional, un sector que esta en desarrollo y que mueve la economía, en distintos lugares del país, conectando proveedores, productores y finalmente consumidores privados o público en general.

La producción no solo conecta industrias sino también genera grandes cantidades de oferta en el mercado, ya que alimenta el consumo nacional según el INEI el 98,6% de la producción nacional de calzado es para el consumo interno, mientras que para la exportación se destina el 1,4% del producto nacional. El mayor consumidor es el ciudadano común. (fig. 12)

Figura 12. Destino de la producción de calzado.

Fuente: Tomado de Fabricación de calzado. Reporte Sectorial. Sociedad nacional de Industrias. Enero 2017.

Desarrollo

Al 2014, según el Azaleia, el consumo per capita era de 2,2 pares al año, CITECCAL (2016) menciona el crecimiento económico del país en la última década, con un mayor consumo interno de calzado estimado en 2,5 pares al año. En las últimas décadas el desarrollo de la producción de calzado ha sido variable, por un lado, ha presentado crecimiento negativo (-18%) en los años 2005-2006, para después recuperarse en el 2007 y 2009 crecer positivamente. Estas expansiones y retrocesos. En el 2010 el sector

experimenta años de crecimiento 2012, 2013 y 2015, sin embargo, su variabilidad continúa para los años 2010, 2011 y 2014 con cifras negativas. El 2016 hay un leve crecimiento (0,2%) mucho menor que el crecimiento de los años 2012, 2013 y 2015 con tasas entre los 3% y 7% esto muestra el desarrollo irregular en la última década (SIN, 2017).

En el 2016 las exportaciones de calzado de cuero aumentaron en un 12.5%, con un volumen de US\$ 7.3 millones esto demuestra un crecimiento en la exportación, en ese mismo año el calzado de moda se exportó con US\$ 25 millones de ingresos, siendo nuestro principal mercado Estados Unidos. De esta forma se abre el mercado después del TLC con Estados Unidos, y se aprovecha la oportunidad de competir con calzado de calidad frente a las marcas reconocidas a nivel mundial, además identificando un nuevo tipo de consumidor, el millennial (entre 20 y 40 años) que gusta del calzado de cuero y la vestimenta formal.

Para el segundo trimestre del 2017 se vivió un crecimiento de 2,4% con respecto a igual periodo el año anterior, esto por el apoyo al consumo final privado y las exportaciones. Esto indica la participación de la PEA en el consumo de bienes y servicios más allá de los productos de primera necesidad, con un comportamiento abierto al consumo y un poder adquisitivo creciente. El planeamiento estratégico es uno de los puntos a fortalecer dentro de la industria como parte de la proyección a mercados internacionales, como Estados Unidos donde el producto final y la calidad del cuero peruano son apreciados, de esta forma se podría posicionar entre las marcas con mayor valor en el mercado. Otro punto es la visualización de las marcas peruanas en tiendas, retailers de tendencia, donde los millennials realizan sus compras.

Para marzo del 2018 la producción del sector calzado presentaba un crecimiento ponderado de 1,2% y entre enero y marzo presentaba un crecimiento de 28,7% (variación porcentual) lo que indicaba un desarrollo especial de la industria, (fig. 13)

	Ponderación (%)	Var. %	
		Ene - Mar	Marzo
Manufactura No Primaria	75,1	↑ 1,4	2,2
Bienes de Consumo	37,4	↑ 3,0	6,1
Conservación de frutas, legumbres y hortalizas	1,6	31,0	69,3
Prendas de vestir, excepto prendas de piel	6,8	8,8	10,1
Calzado	1,2	20,3	28,7

Figura 13. Crecimiento en las ramas de la actividad manufacturera no primaria: marzo 2018.

Fuente: Tomado de Maximixe (mayo, 2018).

Tenorio (2017) indica que el 50.9% cantidad de empresas productoras de calzado están en Lima al 2017 (ver tabla 5), mientras que La Libertad está en segundo lugar con 25%, Arequipa con el 9.8%, Tenorio también ofrece nuevos datos sobre ciudades importantes en la producción de calzado como Puno, Callao, Lambayeque y Cusco que juntos hacen el 14.9%.

Tabla 4.

Concentración geográfica de empresas productoras de calzado.

Región	Naturales		Jurídicas		Total	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Lima	1,994	46.4%	566	77.9%	2,560	50.9%
La Libertad	1,186	27.6%	69	9.5%	1,255	25.0%
Arequipa	455	10.6%	37	5.1%	492	9.8%
Junín	202	4.7%	15	2.1%	217	4.3%
Puno	146	3.4%	1	0.1%	147	2.9%
Callao	90	2.1%	16	2.2%	106	2.1%
Lambayeque	57	1.3%	6	0.8%	63	1.3%
Cusco	27	0.6%	1	0.1%	28	0.6%
Otros	142	3.3%	16	2.2%	158	3.1%
TOTAL	4,299	100.0%	727	100.0%	5,026	100.0%
% DEL TOTAL		85.5%		14.5%		100.0%
* Incluye manufactureras y de servicios relacionados						
Fuente: MITINCI - INFOSIEM						

Nota. Concentración de la producción por departamento en Perú. Adaptado de “Calzado a base de cuero de pescado” por Tenorio, K. (2017).

Tabla 5.

Producción de las industrias cuero y calzado

CIU		Unidad						
División	Producto	De Medida	2012	2013 P/	2014 P/	2015	2016	2017 P/
Grupo 152	Fabricación de Calzado							
	Zapatos	par				1113366	1159011	1228582.5
	Zapatillas	par	838889	1276135	1172072	5036461	6040813	8238266
	Botas, botines	par	410006	4880329	4696644	2727328	2249943	3129530
	Sandalias	par	400101	3392964	2951808	1523936	1369191	1140563.5

Nota: CIU = Clasificación Industrial Internacional Uniforme. t = tonelada métrica m = metro kg = kilogramo m3 = metro cúbico Adaptado de CITECCAL Informa, Por Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL). (Julio, 2017).

En la Tabla 5 podemos apreciar el crecimiento de la producción de calzado en el mercado peruano, en el periodo 2012 – 2017 donde se aprecian un considerable aumento en los productos zapatos de 2015 (1113366/pares) hasta el 2017 (1228582.5/pares), caso similar ocurre con las zapatillas, botines y sandalias Lo que indica que el consumo y la exportación son actividades en aumento por lo que la cadena productiva reacciona superando su producción.

Figura 14. Valor anual de las exportaciones de calzado desde Perú desde 2006 hasta 2016 (en millones de dólares estadounidenses).

Fuente: Adaptado de Statista. 2019.

Figura 15. Valor anual de las importaciones de calzado en Perú de 2006 a 2016 (en millones de dólares estadounidenses).

Fuente: Adaptado de “Global Footwear Market” por Statista, 2018.

1.4.2. Antecedentes a nivel internacional

La agencia World Footwear (2016), institución que se especializa en estudios de mercado del calzado informa que el mayor importador en el mundo del calzado es Estados Unidos, que importó US\$ 25,600 millones esto representa el 20.8% del total de las importaciones en el mundo. Eso indica que a nivel internacional existe un gran mercado a conquistar y a posicionarse con productos de calidad, y estas importaciones continúan en crecimiento debido a la alta demanda del producto, presenta un crecimiento sostenido de 5.7% entre el 2010 y 2016.

Según la USITC, los principales proveedores de Estados Unidos en el calzado divididos por participación son con el 58% China, el 19.1% Vietnam, 5.6% Indonesia, 5.3% Italia y

1.9% India. El calzado mas consumido en el mercado norteamericano son las zapatillas, luego el de moda femenino. El calzado más cotizado en Estados Unidos es el italiano que genera un aproximado de 669.1 millones.

Figura 16. Ingresos del mercado de calzado en todo el mundo por país en 2018. (En millones de dolares).

Fuente: Adaptado de “Global Footwear Market” por Statista, 2018.

Figura 17. Consumo mundial de calzado al 2017.

Fuente: Tomado de “Global Footwear Market” por Statista, 2018.

Como nos muestra la figura 17, el mayor consumidor de calzado en el mundo por continente es Asia (54%) donde están China, esto debido a que son el país con más población en el mundo 1390 millones de personas al 2017, e India con 1339 millones de personas, lo que constituye el continente con alta demanda de calzado, seguido de Europa (16%) donde el calzado tiene una composición social determinante ya que identifica y es parte de la cultura del estilo europeo, Norteamérica (15%) es el más grande importador de calzado en el mundo, finalmente África (8%), Sudamérica (6%) y Oceanía (1%), alcanzan el 15% del consumo a nivel mundial.

Figura 18. Ingresos del mercado de calzado a nivel mundial por país en 2018 (en millones de pares)

Fuente: Tomado de “Global Footwear Market” por Statista, 2018.

La figura 18 nos muestra el nivel de ingresos a escala global, donde China se impone por su producción con un ingreso calculado en millones de pares (3, 985) luego India (2,491), Estados Unidos (2,342), Indonesia (886) y es aquí cuando aparece el referente sudamericano Brasil (805) que es uno de los mayores productores y consumidores de calzados en la región.

Figura 19. Ingresos de las principales empresas de calzado a nivel mundial en 2016.

Fuente: Tomado de “Global Footwear Market” por Statista, 2018.

Entre las principales empresas por ingresos del sector a nivel mundial en millones de euros la figura 19 nos muestra a la marca alemana Deichmann (5.600) como la que obtuvo mayores ingresos al 2016, Belle International (5,340) de China, la conocida marca en el mercado local Skechers (3,161) norteamericana, Payless Shoesource (2,575) norteamericana, así es como se configura el mercado del calzado a nivel mundial, con empresas de distinto origen en el hemisferio global.

La participación de Perú en el escenario mundial al 2016 muestra que nuestros principales mercados de exportación se encuentran dentro de la región en un indicador de distribución porcentual nuestro principal comprador es Chile (27%) por la calidad y la cercanía de nuestra industria, Estados Unidos (19%) el cual es un mercado de alta demanda y de crecimiento para las exportaciones de calzado peruano, Colombia (18%), Ecuador (16%) y México (3%) completan las lista de consumidores a nivel regional, sin embargo también se exporta calzado peruano al resto del mundo lo que constituye un (17%) de las exportaciones de este sector en desarrollo. (Ver fig. 19)

Figura 20. Distribución de las exportaciones de calzado desde Perú en 2016, por país de destino.

Fuente: Recuperado de Statista, 2019.

Las proyecciones de consumo en Sudamérica (ver fig. 21 nos indican que existe un estimado de aumento en las ventas en Sudamérica para el periodo 2010 – 2023 de un 4,4% lo que nos ubica en una oportunidad para posicionar nuestra calidad de producción de calzado con presencia en la región, principalmente en el calzado de cuero, con el tan apreciado cuero peruano, que incluso es vendido sin procesarlo, lo que trata sobre la necesidad de fortalecer la industria con el compromiso y el apoyo del estado para la creación de una marca con presencia sólida en el mercado

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR ¹
Footwear total	25.8	30.2	34.1	37.2	40.9	43.7	46.6	51.1	55.6	61.2	67.2	73.1	78.9	84.9	9.6%
Leather Footwear	13.4	14.3	14.6	14.6	15.3	16.3	17.2	18.2	19.0	19.5	20.3	21.6	22.4	23.4	4.4%
Share of total market (in %)	52.0	47.5	42.7	39.4	37.4	37.2	36.9	35.6	34.1	31.9	30.3	29.5	28.5	27.5	-4.8%

Figura 21. Las ventas de calzado de cuero en Sudamérica aumentarán un 4,4% entre 2010 y 2023.

Fuente: Recuperado de “Footwear Report 2019” por STATISTA. 2019.

Paiva (2013) en su tesis de maestría titulada “Evaluación del control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S.A. en el periodo 2011” sustentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí. Tuvo como objetivo evaluar el control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S. A. El tipo de estudio es descriptivo y de corte transversal. El enfoque es cualitativo con técnicas cuantitativas y cualitativas debido a que se realizan entrevistas que son procesadas analíticamente de acuerdo a la valoración del funcionamiento de control interno, encuestas procesadas cuantitativamente representadas en porcentajes y con investigación documental para confirmar la veracidad de la información brindada, la muestra fue de 14 trabajadores administrativos. Se concluye que el control interno es deficiente analizando las grandes debilidades encontradas durante el proceso empezando desde el ambiente de control de la empresa, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones debido que una sola persona realiza el proceso de cobranza y depósito de los pagos de los clientes; no se efectúan arqueos sorpresivos; no existe un manual de funciones mediante el cual los trabajadores conozcan con exactitud sus funciones y responsabilidades; no se han implementados procedimientos de evaluación de riesgos; no cuenta con método de supervisión respecto a caja chica, caja general, y los centros de pagos; existe deficiencia en actividades de control al no contar con información financiera al día y se encuentra retrasada, originando que la toma de decisiones no sean las adecuadas.

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática

En la actualidad uno de los problemas con los que lidian el sector de calzado es con la importación del calzado chino, un desbalance en su manejo administrativo, además de informalidad, por lo cual, proponer alternativas para enfrentar la disminución en el proceso productivo de calzado peruano y su rentabilidad en el sector calzado, es esencial, más aun porque la mayoría de empresas de calzados son del grupo de Mypes y necesitan entender la importancia de los temas que vamos a tratar como lo es el control interno Coso 2013 y la gestión financiera.

Asimismo, en el contexto mundial se observa que el control interno presenta serias dificultades en las empresas. Se debe entender que el control interno es de vital importancia en la estructura administrativa y contable de toda organización en general y especialmente, porque asegura la eficacia, la eficiencia, etcétera, de los estados contables y financieros.

Los Sistemas de control interno no pueden garantizar una seguridad total y esto va a depender de los siguientes aspectos: el costo beneficio, el control no debe superar el valor de lo controlado, el control va dirigido a las transacciones rutinarias, se debe direccionar a las tareas repetitivas y también a las que no lo son, se debe considerar siempre el “error humano”, llegar a conclusiones producto de los controles, tener en cuenta que el fraude se genera en relación a que dos o más personas se ponen de acuerdo, no existe un control perfecto.

Los procesos de selección constituyen procedimientos administrativos especiales que realizan un equipo de funcionarios del Estado que realizan actos administrativos o administración de hechos administrativos, cuyo objetivo consistente en seleccionar a la persona natural o jurídica

En esta dirección de análisis, gestion financiera establecen términos de referencia, con condiciones mínimas que los postores deben cumplir según las bases de una licitación o concurso público que son aprobados por el titular del pliego que obligatoriamente deben tener mecanismos que fomenten la mayor la participación de postores, con propuestas

técnicas y económicas más favorables, deben tener conocimiento del detalle de las características de los bienes, garantías establecidas por el reglamento, plazos y mecanismos de publicidad, calendario de procesos de selección, los métodos de evaluación y calificación de propuestas, las proformas de contrato los mecanismos que aseguren la confidencialidad de las propuestas, etc., que muy pocas veces se cumple, realizan en consultoría de obras, que consisten en establecer los requisitos del postor, requerimientos técnicos mínimos, los recursos humanos profesionales mínimos, la supervisión en la ejecución de obras, el perfil del postor y su equipo técnico, estos requisitos en la mayoría de los casos no se cumplen al 100%, pasan inadvertidos; creando una conjunción y falta de credibilidad en al gestion financiera

En el Perú esta problemática persiste ya que se observa que muchas empresas presentan dificultades en cuanto al control interno y ello le genera serios perjuicios a nivel empresarial.

Por ello es importante implementar un sistema de control interno el cual posibilitará una confiabilidad y seguridad razonable para disminuir los casos de corrupción; alcanzar las metas y los objetivos establecidos; fomentar el desarrollo organizacional; generar un clima laboral positivo.

La propuesta del tema de investigación es de significativa importancia en las organizaciones laborales del mundo moderno, donde el rendimiento es una variable objeto de interés, así como el conocimiento de los factores que lo afectan es un asunto de sumo interés en las organizaciones.

2.1.1. Estado de la cuestión

La presente investigación “El sistema de control interno COSO 2013 y su influencia en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019” nos ha llevado a investigar sobre el tema debido al interés de como un sistema tan conocido como el COSO 2013 puede mejorar incluso la gestión financiera, además de conocer el nivel de esta gestión en la industria del calzado, por otra parte también existen investigaciones nacionales como internacionales; es así que tenemos los siguientes: Alayo, Z. (2016) en su tesis para la obtención de la licenciatura en contabilidad

“El Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 y su influencia en la gestión empresarial de las pequeñas empresas mineras en el Perú”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, plantea como objetivo precisar si la correcta implementación de un sistema de control interno mejora la gestión empresarial de estas entidades en cada una de sus áreas. Para lo cual se analiza distintas normativas internacionales que se relacionan con el sector minero, se concluye que las empresas mineras adaptan el control de acuerdo a sus objetivos, sin embargo, no se aplica ni se conoce un sistema de control interno.

Por otro lado, Contreras, A. y Veneros, J. (2014) en su tesis de grado para contador cuyo título es “Diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC, Trujillo 2017”. Universidad Privada del Norte, donde el objetivo es explicar las definiciones básicas para el trazo de un sistema de control interno y su valor para la empresa y significativamente en el área de producción, donde se realiza un comparativo entre los distintos sistemas de control de producción y los beneficios de su aplicación, se observaron los procesos principales en el área de producción, al final se diseñó un sistema que contenga políticas y procedimientos de control interno; otro estudio es el de Rodríguez, M. y Torres, J. (2014) con su tesis de grado de contabilidad titulada “Implementación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías de la empresa Famifarma S.A.C. y su efecto en las ventas año 2014”, la cual se plantea como objetivo principal precisar de qué forma la implementación de un Sistema de Control Interno en el inventario de mercaderías puede mejorar las ventas, se realizó el análisis en las ventas de un periodo, diagnóstico para después aplicar la propuesta de mejora en los procesos deficientes y procesos de control para la mejora de las ventas.

Finalmente tenemos la tesis grado para contador de Misari, M (2012) titulada “El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita” Universidad de San Martín de Porres; donde tuvo como objetivo, el análisis del control interno en los procesos de producción y gerenciales con la finalidad de fomentar y asegurar la mejora de los recursos que se emplean en las empresas de fabricación de calzado. En esta tesis el control interno resulta un factor necesario para conseguir un efectivo manejo corporativo, ya que permite asegurar la consecución de objetivos.

Por otra parte, una investigación con las variables del presente estudio en la industria del calzado no se ha podido encontrar en nuestro país, por lo cual es factible investigar sobre el tema.

2.2. Problema

2.2.1. Problema Principal

¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?

2.2.2. Problemas Secundarios

- ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?
- ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?
- ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?
- ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?
- ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?

2.3. Justificación

La presente investigación incluye teorías relacionadas a las variables a investigar que servirán de aporte teórico para investigaciones que busquen mejorar el desarrollo en el sector del calzado, enfocándose en los factores o precedentes que causan que este objetivo no se cumpla, por lo cual la investigación dará a conocer y describir las variables estudiadas del control interno COSO 2013 y la gestión financiera, con lo cual se busca mejorar la situación de los empresarios de la industria del calzado.

2.3.1. Justificación Práctica

Se espera que esta investigación sirva como material de apoyo para todo el país y la empresa, con la finalidad que los implicados en esta problemática deben implementar una buena gestión financiera que permita un buen funcionamiento de la empresa y poder cumplir con las metas y objetivos de las empresas.

2.3.2. Justificación Teórica

Se podrá ver al estudio como un material de la situación actual de las empresas y tomar conciencia que estas empresas necesitan de este conocimiento, esta investigación permitirá conocer sobre la importancia que tiene el desarrollo de una buena gestión financiera tomando en cuenta las necesidades no solo de los clientes sino también de los trabajadores.

2.3.3. Justificación metodológica

En cuanto a la justificación metodológica esta investigación se justifica en la medida que en el proceso de análisis y procesamiento de datos se empleara nuevos métodos, procesos,

técnicas e instrumentos diferentes a las que se han aplicado en otras investigaciones relacionadas al tema, de modo tal que esta investigación ha de ser diferente y con el debido rigor científico exigido.

2.4. Objetivos e hipótesis

2.4.1. Objetivo Principal

Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- Determinar la influencia del sistema de control interno COSO - Evaluación de Riesgos en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

2.5. Hipótesis Inicial

2.5.1. Hipótesis general

El sistema de control interno COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- El sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- El sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- El sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- El sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
- El sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Según Munch y Angeles (2015) “Metodología es el conocimiento del método como dice Pardinas: ‘el estudio crítico del método. Mientras que el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de estos pasos’ (p.14).

El método científico está orientado a descubrir la realidad de los hechos. Este se estructura y se concreta en etapas, procesos los cuales se presentan cuando se analiza la realidad. En las ciencias económicas y administrativas la investigación se realiza en las siguientes etapas: observación, experimentación, inducción, análisis y finalmente la síntesis. Por lo que el objeto de conocimiento de estas ciencias requiere se fundamente en el empleo de un método de investigación que pueda descubrir ese conocimiento (Mendez, 2013).

Las ciencias económicas y administrativas plantean proposiciones teóricas que se expresan en explicar objetos o hechos, los cuales, a partir de sus propiedades, características y relaciones, siguen una doctrina de demostración empírica y experimental, esta supone el uso del método científico (Mendez, 2013).

El método a utilizar es el hipotético-deductivo, puesto que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (Hernández, Fernández, Baptista, Méndez y Mendoza, 2014, p.56).

3.1. Objetivo y Nivel de La Investigación

3.1.1. Objetivo de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 en la gestión financiera en las empresas de

fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019. Para lo cual realizaremos trabajo de campo, utilizando información proporcionada por fuentes primarias y fidedignas.

- Determinar la población.
- Determinar la muestra
- Recuperar información de fuentes primarias, secundarias utilizando los instrumentos de investigación.
- Recuperar y organizar información del sector calzado, de la gestión financiera y del control interno de las empresas de calzado.
- Realizar el análisis a partir de los resultados y obtener conclusiones.

3.1.2. Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación sera exploratoria, descriptiva y correlacional, donde se combinará el enfoque cuantitativo y cualitativo.

De acuerdo al enfoque cuantitativo, la investigacion será de tipo descriptiva - correlacional.

Es Descriptiva, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto (Bernal, 2010).

Descriptiva: la información recuperada esta determinada por la relación entre las variables de estudio y el comportamiento de la población frente a la influencia del control interno.

Es correlacional, porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de estudio, las cuales son: COSO 2013 y gestión financiera (Hernández, Fernández, Baptista, Méndez y Mendoza, 2014, p.56).

Correlacionales: un estudio correlacional compuesto donde la variable control interno influye en la variable gestión financiera.

3.2. Diseño de la investigación

Segun Hernandez Sampieri et. al. (2014) el diseño es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). Es decir, el investigador plantea una estrategia para poder recopilar información que le ayude a resolver un problema.

Es una investigación no experimental de corte transversal porque el estudio se realizó de manera objetiva sobre las variables planeadas observando el hecho expuesto para sus análisis y representa el siguiente diseño:

X

m= r

Y

m = Muestra de estudio

x = Observación de la variable 1

y = Observación de la variable 2

r = Relación entre las variables

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según (Hernández, Fernández, Baptista, Méndez y Mendoza, 2014, p.56), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.425).

La población objetivo estuvo compuesta por 27 fábricas de calzado del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.

3.3. Tipos de Estudio de Investigación

Hernández, et al., (2014), señaló el enfoque cuantitativo se delimitan, de las preguntas se establecen, de ser necesario, la hipótesis (siendo este un estudio descriptivo de corte transversal, diseño no experimental,) se fijó las hipótesis y determinó las variables; definiéndose instrumentos para validarlos y elaborar su medición, mediante el recojo de data encuesta; se analizan las mediciones con los parámetros establecidos, extrayéndose las conclusiones correspondientes.

Descriptivo: Dado que se orienta a medir el estado de la variable, tal cual se está presentando en la realidad problemática, es decir mide la variable causa (control interno), sin ejercer manipulación alguna.

No experimental: La investigación se realizará sin ejercer manipulación alguna del control interno, solo se medirá el estado en el que se encuentra, enfatizando en el diagnóstico de las sub causas y en función de las prioritarias emprender las acciones de mejora basado en la metodología COSO III.

Una vez concebido el tema definiéndose el enfoque cuantitativo, y planteándose la estructura de la investigación. Se procedió, mediante el esquema de tesis, pasándose a los objetivos y supuestos; que facilitó ampliamente el desarrollo del estudio.

3.3.1. Investigacion Cualitativa

Los métodos de investigación cualitativa se aplican por lo general en las ciencias sociales y tienen por objetivo capacitar y recopilar información por medio de: la entrevista, la observación y los focus group. El procedimiento realizado es inductivo, el método para seleccionar la información es flexible y las hipótesis no se comprueban con estadística, entre los métodos tenemos: histórico, descriptivo, comparativo y estudio de casos (Munch y Angeles, 2016).

El método deductivo, de lo general hasta lo específico. Dado que toda la investigación se basó en macro teorías como la aplicación de masivos instrumentos como también recoger cantidades de resultados después de aplicar los instrumentos por cada dimensión. Con

motivo de llegar a resultados específicos, contrastar, métodos teóricos deductivos estuvieron en diferentes momentos de la investigación. Ver el grado de relación de las variables de estudio; es decir nuestro diseño de investigación se convertirá en un conjunto de modelos, bajo las cuales se realizó nuestra investigación. (Munch y Angeles, 2016).

3.3.1.1. Descripción de instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, Fernández, Baptista, Méndez y Mendoza, 2014)

Para nuestra investigación cualitativa utilizaremos la entrevista como instrumento de recolección de datos, la misma que está vinculada con los objetivos y las principales áreas de la investigación.

3.3.1.2. Definición de la población

La población esta conformada por las opiniones de expertos en el tema de control interno (COSO 2013) y gestión financiera.

3.3.1.3. Definición de la muestra

Para la presentación del presente trabajo, utilizaremos la técnica de muestreo no probabilístico intencional, para lo cual seleccionamos:

- Dos socios de Empresas auditoras
- Un gerente general de Auditoria Interna.

Tabla 6.

Muestra de especialistas en control interno y gestión financiera para el análisis cualitativo

Persona	Cargo	Empresa
César Urbano Ventocilla	Socio	UHY Urbano Ventocilla & Asociados S.C.
Alan Gonzales Gonzales	Gerente General	Contadores Auditores Peritos & Asoc. E.I.R.L.
Mario Chávez Florez	Socio	PricewaterhouseCoopers S.C

Nota: Elaboración propia.

3.3.2. Investigacion Cuantitativa

En este tipo de investigación el objetivo es la medición, la validación y la comprobación de forma matemática y estadística, se utilizan varios métodos, pero la validación es estadística, los modelos principales son: método estadístico y método experimental (Munch y Angeles, 2016).

3.3.2.1. Descripción de instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández, Baptista, Méndez y Mendoza, 2014), la encuesta es una técnica basada en preguntas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que, mediante preguntas, efectuadas en forma personal, telefónica, o correo, permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y calidad de vida, situación ocupacional, cultural, etcétera, dentro de una comunidad determinada (p. 165).

Para nuestra investigación cuantitativa emplearemos la encuesta como instrumento de recolección de datos, la cual está relacionada con los componentes específicos del control interno y la gestión financiera.

La validez del instrumento que mide el control interno, es favorable para la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, considerando que se encontró coherencia entre los objetivos, variables, dimensiones e indicadores; se les proporciona el instrumento, así como los formatos de la matriz de juicio de expertos. (Hernández, Fernández, Baptista, Méndez y Mendoza, 2014)

3.3.2.2. Definición de la población

Se contará con una población de 27 empresas de calzado de Lima, ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, este estudio se delimitará, con 27 personas a quienes se les aplicará la encuesta, lo que representa el universo de empresas productoras de calzado en el distrito de San Juan de Lurigancho – Lima.

Tabla 7.

Empresas de calzado en San Juan de Lurigancho.

N	EMPRESA	RUC	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
1	Industria de Calzados RyR Corelli S.R.L.	20342017577	Jr. Los Amelos 2274. Urb. San Ignacio	Juan Conorama Cayllahua
2	ZB E.I.R.L.	20308765041	Av. Canto Grande # 2810	Manolo Zaragoza Balmaceda
3	Gestora de Arte En Cuero S.A.C.	20522583830	Av. 13 de Enero #1905 Asoc. San Hilarión	José Coaquira Linarez
4	Marisol Quispe Aguirre	10417578230	Mz. N Lt. 2 A.H. Gancalia	Marisol Quispe Aguirre
5	Industria del Calzado JUSASA E.I.R.L.	20600445899	Calle Los Regadores Mz. D Lt. 17	Juan Sánchez Santillán
6	JV & J Inversiones S.A.C.	20491993171	Av. Lurigancho 636, Urb. Azcarrunz Bajo	Rosalía Sosa Chumbiraico
7	Grupo Zeyza by Perez S.A.C.	20603123663	Mz. G Lt. 16 A.H. Sr. de Luren	Daniel Pevez Lopez
8	Calzados Capello E.I.R.L.	20600503082	Calle Villac Umo # 1314	Vicente Marino Oliva
9	Ind. Calzados Verco y Art. DEPORT S.R.L.	20459141350	Calle Los Pacaes # R Int. 3	Edgar Zevallos Matos
10	Berrocal Hermanos S.A. (BERHSA)	20122622721	Av. Las Flores de Primavera 1G	Gilberto Berrocal Chavez
11	Ingeniería del Calzado S.A.C. (INCALSAC)	20504824056	Calle Los Pacaes A. H. Canto Rey	Luis Arce Tellez
12	Industria del Calzado WORKMAN S.A.C.	20543799948	A.H. Villa Rosario Mz. E Lt. 12	Aquilina Pecho Ninahuaman
13	Negociaciones Zevallos S.A.C.	20517541827	JR. Jose Galvez Mz. A Lt. 28 Urb. San Rafael	Lucio Zevallos Matos
14	RILOT Perú S.A.C.	20553070083	Av. Los Eucaliptos Mz.A Lt. 41	Wagner Berrospi Villanera
15	Stefy SHOESS.A.C.	20600559134	Asoc. de Prop .San Gabriel Mz. A Lt. 23	Nilton Pastor García
16	CAMON SHOES EIRL	20513378913	Jr. Las Arcacias Mz.Aq Lt. 19	Ruddy Montalvo Pardave

17	Inversiones Ross Karito S.A.C.	20516354349	A.H. 2 de Setiembre Mz. C Lt. 17	Renato Vargas Oviedo
18	Calzados Franchesca S.A.C.	20546324282	Av. Flores de Primavera # 552	Miguel Huaroto Manco
19	CALZACOL E.I.R.L.	20537566117	Av. Proc. de La Independencia # 2681	Jimmy Dávila Munoz
20	Calzatura ELIS'S S.A.C.	20502909488	Calle Las Oxalidas # 119	Sebastian Agustín Castaneda
21	ORTOKIDS Internacional E.I.R.L	20551125841	Jr. Huiracocha # 339	William Díaz Espinoza
22	Grupo Reserza SAC	20493064585	Calle Las Galena #300 Urb. San	Jaime Ramos Rojas
23	Calzado Atlas SA	20185788599	Carretera Central Km 40	Nancy Castillo Sanchez
24	Calzado Deportivo Rovi S.A.C.	20603402511	Mza. cr1 lote. 08-c asc. junta de pob poses sct el valle anexo 22	Eric Romero Aquino
25	Bavercal EIRL	20506198268	Av. Portada del Sol #757 Urb.	Cesar Gregory Granda
26	Calzado Chosica SAC	20512025464	Carretera Central Km 40.5	Teres Sanchez Herrera
27	Katty & Junior del Peru SAC	20517632466	Jr. Las Ortigas #1972 (Etapa 2)	Hipolita Chacara Bustinza

Nota: Elaboración propia.

3.3.2.3. Definición de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se usó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Determinar N = la muestra con la formula teniendo en cuenta:

P y q con 50% Tenemos:

n= Tamaño de muestra

N= 27 (tamaño de población)

Z= 1.96 (nivel de confianza al 95%)

$p=0.5$ (proporción de individuos con características de estudio)

$q=0.5$ (proporción de individuos que no poseen características de estudio) $d^2=0.05$ (Error muestral deseado)

El número de encuestas a realizar es de $n=27$

La muestra cuantitativa se realizó con 27 empresas del rubro de calzado en San Juan de Lurigancho a las que se les aplicó el cuestionario, resultando 27 encuestas con preguntas sobre control interno y preguntas sobre gestión financiera.

Tabla 8.

Empresas de calzado en San Juan de Lurigancho.

N	EMPRESA	RUC	REPRESENTANTE
1	Industria de Calzados RyR Corelli S.R.L.	20342017577	Juan Conorama Cayllahua
2	ZB E.I.R.L.	20308765041	Manolo Manfredo Zaragoza Balmaceda
3	Gestora de Arte En Cuero S.A.C.	20522583830	José Coaquira Linarez
4	Marisol Quispe Aguirre	10417578230	Marisol Quispe Aguirre
5	Industria del Calzado JUSASA E.I.R.L.	20600445899	Juan Sánchez Santillán
6	JV & J Inversiones S.A.C.	20491993171	Rosalía Sosa Chumbiraico
7	Grupo Zeyza by Perez S.A.C.	20603123663	Daniel Pevez Lopez
8	Calzados Capello E.I.R.L.	20600503082	Vicente Miguel Marino Oliva
9	Ind. Calzados Verco y Art. DEPORT S.R.L.	20459141350	Edgar Zevallos Matos
10	Berrocal Hermanos S.A. (BERHSA)	20122622721	Gilberto Berrocal Chavez
11	Ingeniería del Calzado S.A.C. (INCALSAC)	20504824056	Luis Alberto Arce Tellez
12	Industria del Calzado WORKMAN S.A.C.	20543799948	Aquilina Pecho Ninahuaman
13	Negociaciones Zevallos S.A.C.	20517541827	Lucio Zevallos Matos
14	RILOT Perú S.A.C.	20553070083	Wagner Berrospi Villanera
15	Stefy SHOESS.A.C.	20600559134	Nilton Renan Pastor García
16	CAMON SHOES EIRL	20513378913	Ruddy Montalvo Pardave
17	Inversiones Ross Karito S.A.C.	20516354349	Renato Vargas Oviedo
18	Calzados Franchesca S.A.C.	20546324282	Miguel Angel Huaroto Manco
19	CALZACOL E.I.R.L.	20537566117	Jimmy Omar Dávila Munoz
20	Calzatura ELIS'S S.A.C.	20502909488	Sebastian Agustín Castaneda
21	ORTOKIDS Internacional E.I.R.L	20551125841	William Ronald Díaz Espinoza
22	Grupo Reserza SAC	20493064585	Jaime Roger Ramos Rojas
23	Calzado Atlas SA	20185788599	Nancy Carmela Castillo Sanchez
24	Calzado Deportivo Rovi S.A.C.	20603402511	Eric Romero Aquino
25	Bavercal EIRL	20506198268	Cesar Gregory Granda
26	Calzado Chosica SAC	20512025464	Teres Sanchez Herrera
27	Katty & Junior del Peru SAC	20517632466	Hipolita Chacara Bustinza

Nota: Elaboración propia.

3.3.2.4. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos, luego de tener las respuestas a las encuestas, se hará el vaciado de la data en Excel, obteniendo las sumas de las dimensiones y de la variable.

Para el procesamiento de datos empleamos el procesador Versión SPSS 24.00, para la reconversión de variables a niveles – rangos y brindar los informes respectivos.

Para mostrar los resultados obtenidos, se trabajarán con tablas de contingencia, porcentajes y gráficos de barras, elementos que ayudan a ver descripciones y su respectivo análisis.

En consideración del alcance de la investigación (investigación descriptiva), solo es factible analizar los datos a nivel de estadística descriptiva (dado que solo se propondrá la mejora, mas no se implementará). Al respecto, se precisa las fórmulas que permitirán describir el estado en el que se encuentra el control interno, según criterios de confiabilidad y nivel de riesgo:

Prueba hipótesis (Chi cuadrado), el análisis de estos resultados hace posible la correlación entre variables de estudio. Para Hernández, et al. (2014, p. 129).

Para la contrastación de las hipótesis se aplicó el Chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} =Frecuencia observada

E_{ij} = Frecuencia esperada

CAPÍTULO 4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Entrevistas en profundidad

Especialista N°1 en COSO 2013

Entrevistado : Cesar Maximiliano Urbano Ventocilla

Cargo : Socio

Empresa : UHY Urbano Ventocilla & Asociados S.C.

Tabla 9.

Entrevista a especialista n°1 de COSO 2013

n°	Pregunta	Respuesta
1	Mencione su experiencia sobre el Sistema de Control Interno COSO 2013.	El sistema de control interno COSO 2013 es un “update” del COSO del año 1992 que se hizo en Estados Unidos, la experiencia que te puedo contar, es que las empresas que implantan este sistema dentro de su organización, pasan a ser una empresa con mayores probabilidades de conseguir sus objetivos institucionales o sus metas que tiene la compañía y asegura la sostenibilidad. Porque, el tener COSO nos lleva, para empezar, a un tema de cultura con valores, a un tema de una empresa que tiene alineados los objetivos de los accionistas con los objetivos de los colaboradores, con eso se minimiza la probabilidad de fraude, también tiene los objetivos definidos, los riesgos identificados, tiene las estrategias listas para poder mitigar esos riesgos en un nivel tolerable que defina la gerencia, tiene un sistema de comunicación que va en todas direcciones, la gente está enterada, hay una cultura de resultados, finalmente hay un tema monitoreo interesante que lleva al autocontrol. En realidad, para mí el COSO es una herramienta fundamental que deberían tener todas las empresas de cualquier tipo, porque de alguna manera si es bien utilizado, bien implantado, y calzado con la cultura de la institución y de los colaboradores, se puede constituir en un factor practico de éxito para las organizaciones. Esa es mi experiencia
2	¿Qué considera lo más importante del Sistema de Control Interno COSO 2013?	En realidad, es un todo, el como del COSO tiene 5 componentes que están alineados a 3 objetivos y que se pueden utilizar no solamente a nivel global de la institución, sino también a nivel de un área, de un departamento, de un proyecto, se pueden ir testeando los beneficios de ir implantándolo poco a poco, porque en realidad este no solo es un tema de proceso, sino implica un cambio de cultura, un tema de gestión de riesgos y de otras cosas.
3	¿Considera que es importante el Código de Conducta? ¿En qué aporta al control interno?	El código de conducta es importantísimo, desde la perspectiva de que es un documento que si se plasma en la cultura de cada uno de los colaboradores y este es aceptado, en primer lugar alinea los intereses, en segundo lugar pone en claro las reglas del juego de los colaboradores en la empresa, y cuando uno pone uno las reglas claras uno sabe que lo que tiene que hacer, que es lo que no debe hacer, que está bien, que está mal, y obviamente los premios y las sanciones, en toda organización cuando uno tiene las cosas claras, y los colaboradores son personas que han sido bien seleccionadas, bien reclutadas, las cosas van a

funcionar mejor, porque no van a haber malos entendidos, porque las reglas están puestas. Un código de conducta bien hecho, implica, no solo que este escrito, sino que tiene que ser parte de la nueva cultura de los colaboradores, tiene que estar comprada por ellos, y para eso hay que hacer un plan de implementación, talleres para que se cierren las brechas entre las diferencias culturales y de valores que puedan tener los colaboradores y la empresa.

- 4 ¿Considera que un programa o plan estratégico que permita establecer los objetivos y metas estratégicos es fundamental? ¿Por qué?
Claro que sí, no tener un plan estratégico, es no tener definida la visión y misión de la empresa, no tener definido a donde se quiere ir, cual es el Norte, y eso tiene que estar definido porque no tenerlo sería trabajar sin Norte y no solamente por tener un Norte claro, sino porque toda la organización debería conocer ese Norte, debería haber un compromiso de los líderes con los colaboradores para lograr esa visión, esa misión, yo no concibo una empresa que no defina sus objetivos, sus metas estratégicas, que obviamente están en el futuro, hoy en día un plan estratégico de 3 años, 2 años, sería idea primero plasmarlo y luego reevaluarlo cada cierto tiempo, para ver si sigue vigente.
- 5 ¿Existen áreas responsables de ejecutar las actividades de proceso y personal encargado de registrar el cumplimiento de las actividades?
Claro que si, en toda organización la estructura organizacional debería definir, primero los puestos, las funciones, las competencias, los procesos, las actividades, y todas estas orientadas a lograr los objetivos de cada una de las áreas, departamentos, gerencia y que todo esto concluya en la visión y en la misión. En realidad, las organizaciones cuando hablamos de Control Interno, para no salirnos de COSO, ¿cómo implementan para que esto funcione? Hay un instituto de auditores interno que está en España, parte del IIA mundial, tienen una escuela que se llama La Fábrica del Pensamiento, ellos han escrito un documento muy interesante, que es la línea de 3 defensas. La línea de 3 defensas, establece que para el Control Interno, la primera línea son los dueños de los procesos, ellos deberían ser capaces de hacer las cosas bien, de tal manera de ir mejorando ellos solos, pero si eso no fuera así, la segunda línea de defensa son los jefes de las áreas, los gerentes, que deberían de alguna manera dar sinergia, y ayudar a que los procesos se hagan bien, y si eso no funciona, la tercera línea es la Auditoría Interna, y como saben uno de los mandatos de la auditoría interna es asegurar de que sistema de Control interno, funcione bien, mitigar los riesgos que implica el hacer empresa, de tal manera que se puedan lograr los objetivos que uno quiere. Después de eso están los auditores externos, los reguladores. Una empresa si no tiene bien mapeado procesos que agreguen valor a los accionistas, colaboradores y “stakeholders”, sería una empresa que no tiene buenas practicas, estaría dejando un “handicap” a la competencia, pues mejores empresas son las que tienen mejores procesos orientadas a los accionistas y a los clientes para empezar y después también a los colaboradores.
- 6 ¿En su empresa existen sistemas de información que facilitan la toma de decisiones?
Si, nosotros usamos el Balanced Scorecard que data también del año del COSO, este BSC fue formulado por Kaplan & Norton y explicaron esto en sus 4 dimensiones, Financiera, Cliente, Procesos y colaboradores, hoy en día tiene más dimensiones. Nosotros lo usamos mucho, ya que nos ayuda a bajar todas las estrategias al día a día, y si uno baja las estrategias, lo que uno quiere en un futuro y lo va monitoreando día a día, es muy probable que puedas lograr lo que has pensado hacer.
- 7 ¿Con qué periodicidad se evalúan los objetivos y metas?
Nosotros evaluamos anualmente, hoy día el entorno ha cambiado tanto, los negocios se mueven, nosotros somos de negocios servicios de auditoría, de consultoría, los requerimientos van evolucionando, por ejemplo, hoy estamos en muchos temas de “compliance” que antes no se hacía, estamos en muchos temas de control interno, para empresas gubernamentales públicas que se había dejado hacer. La velocidad con la cual cambian las cosas obliga a que uno tenga que bajar a un “timing” más cercano de evaluación de lo que uno planea.
- 8 ¿Qué procedimientos aplica la empresa para gestionar el efectivo y evitar riesgos de falta liquidez en un
Nosotros básicamente usamos un flujo de caja semanal, que es proyectado mensual y vamos calzando los ingresos con los gastos. Siempre trabajando con una política de un colchón que debería quedar abajo por si se presenta algún imprevisto. Todo eso está regulado por las políticas de riesgo de liquidez que

periodo?	manejamos en la empresa.
9 ¿La empresa cuenta con políticas de gestión del efectivo?	Claro, tenemos políticas muy claras de cómo manejar el efectivo, tenemos por ejemplo definido cuál debe ser el efectivo mínimo que debe haber en caja, tenemos políticas para ver a quien acudimos cuando tenemos necesidad de requerir al crédito. Como se sabe una empresa que no tiene liquidez, efectivo no camina, es como la sangre en el cuerpo. Es muy importante cuidar la liquidez.
10 ¿Cuáles son los lineamientos o políticas que emplea para definir cómo financiar la empresa en el corto plazo y largo plazo (capital de trabajo)?	Eso un poco va alineado con nuestro tema de cuanto es lo que nos sobra producto de las actividades de operación, producto del “core”: ingreso menos gasto, menos costo, menos impuesto; si nos sobra algo, lo primero que hacemos es comparamos eso con todas las inversiones que tenemos que hacer para seguir manteniendo la competitividad necesaria, para un negocio como nosotros que es invertir en tecnología, equipos, entonces si ese excedente que tenemos lo aplicamos ahí, y se acaba ya pensamos en el tema de reparto de dividendos, si no nos alcanza, no tenemos reparto de dividendo y porque seguimos re- invirtiendo y vamos siempre mirando exista una mayor caja al final del periodo.
11 ¿Cómo la gerencia supervisa los procesos de la gestión económica y financiera?	Tenemos planeamiento estratégico, planeamientos anuales, presupuestos, flujos de caja, metas por área. En esta compañía tenemos socios por el área de auditoria, consultoría, impuestos, legal, y cada uno tiene sus presupuestos, metas y objetivos. Nosotros nos reunimos semanalmente para ir evaluando en el corto plazo y trimestralmente para ver si es necesario ajustarse dependiente del entorno.
12 ¿La Gerencia supervisa la buena administración de las cuentas por pagar de la Empresa?	Claro, eso es importantísimo porque tiene que ver mucho con la reputación de la empresa, si uno no honra sus deudas, para empezar con los trabajadores, después con los proveedores, la empresa empieza a perder credibilidad, entra a las centrales de riesgo, los proveedores se pasan la voz. El mantener una reputación empresarial es muy difícil, el perderla es rapidísimo. El tema del manejo de las deudas y de los pagos es trascendental, nosotros lo hacemos en las reuniones que hacemos de manera semanal.
13 ¿Cuál ha sido el impacto del sistema COSO 2013 en los estados financieros de la empresa?	En realidad, el sistema COSO, en cuanto a impacto en la empresa en el aspecto financiero, si nos ha ayudado. Uno de los objetivos del COSO como sabemos es la confiabilidad de la información financiera y no financiera, información interna y externa. El COSO nos define internamente la materialidad, o trabajar con las cualidades cualitativas que te da el marco conceptual que ha salido recién el año pasado, en información el marco del COSO te dice que hay que trabajar con una condición contable adecuada como las NIIF, el marco del COSO te va empujando a aplicar estándares internacionales que son tendencia y que nos llevan a una transparencia en el proceso de la información, a la rendición de cuentas, a la “captability”, en realidad nos ayuda mucho ya que es uno de los objetivos grandes del COSO, el tener una buena información financiera.
14 En qué medida el sistema COSO 2013 ha tenido efecto en la gestión financiera de la empresa.	En el sentido que te ordena, amarra la gestión financiera a los otros objetivos que tiene el COSO, como son los objetivos operáticos, objetivos de cumplimiento, porque esto es un todo, no son cosas separadas. Si hay un buen ambiente de control, vas a evitar el tema de fraude. Si tienes un buen monitoreo, vas a disuadir. En realidad, el sistema COSO es una herramienta que ayuda muchísimo, que ordena, que homogeniza, que alinea. Definitivamente, es un factor crítico de éxito.

Nota. Elaboración propia.

Comentario: Según el experto la aplicación del sistema COSO 2013 en la empresa, beneficia los procesos de las actividades de gestión al permitir contar con una herramienta

que facilita el control de las 5 áreas principales de la entidad, en el área de control interno establece las normas de conducta y responsabilidad a aplicar desde los directivos, en el área de comunicación indica que los procesos de información se han consolidado como un espacio fundamental en el momento de desarrollar las labores. En el sistema de gestión económica y financiera, indica que la influencia en la gestión financiera ha resultado beneficiosa ya que se pudo detectar las áreas deficientes para reestructurar los procesos y realizar el planeamiento estratégico. En general el sistema ha permitido homogenizar, ordenar y alinear los objetivos, los procesos, y los resultados a partir de un sistema de control que aborda las áreas principales de gestión.

Entrevista a especialista n°2 en COSO 2013

Entrevistado : Cpcc. Mg. Alan David Gonzales Gonzales.

Cargo : Gerente General.

Empresa : Contadores Auditores Peritos & Asociados E.I.R.L.

Tabla 10.

Entrevista a especialista n° 2 en COSO 2013

n°	Pregunta	Respuesta
1	Mencione su experiencia sobre el Sistema de Control Interno COSO 2013.	Mi experiencia, vinculado a la aplicación del Sistema de Control Interno dentro de la Institución, tiene muchos aportes, debido que coadyuva a mejorar día a día los diversos procesos que se realizan, a través de Normas Internas que se encuentran alineadas a lo establecido por los Entes Rectores, como es el caso de: Pago a Proveedores, Inventarios, Control de Caja, entre otros.
2	¿Qué considera lo más importante del Sistema de Control Interno COSO 2013?	Lo más importante del SCI, es que se pueden aplicar o ejecutar los cinco (05) componentes establecidos en el COSO 2013, siendo éstos los siguientes: (a) Ambiente de Control. (b) Evaluación de Riesgos. (c) Actividades de Control. (d) Información y Comunicación. (e) Supervisión. En términos generales, podemos aplicar todos los componentes, sin dificultades.
3	¿Considera que es importante el Código de Conducta? ¿En qué aporta al control interno?	Es muy importante, porque coadyuva en el desarrollo de la aplicación del Sistema de Control Interno; ya que, si se posee y se aplica adecuadamente el Código de Conducta, los Funcionarios y Colaboradores, desarrollaran a conciencia y de manera transparente las funciones asignada.
4	¿Considera que un programa o plan estratégico que permita establecer los objetivos y metas estratégicos es fundamental? ¿Por qué?	Es importante que dentro de cada Corporación Empresarial, exista un Plan Estratégico, debido que permitirá vislumbrar el horizonte de los Funcionarios y Colaboradores de la Institución, a fin de tener en claro, que las funciones que realizan tienen un propósito; por eso, siempre es bueno poseer objetivos y metas institucionales, así como,

por Unidades Orgánicas.

5	¿Existen áreas responsables de ejecutar las actividades de proceso y personal encargado de registrar el cumplimiento de las actividades?	Cuando uno aplica el SCI COSO 2013, deberá diversificar los riesgos y controles, generando o segmentando áreas o Unidades Orgánicas, que desarrollen los procesos, otras que controlen el cumplimiento de las actividades y otras que supervisen éstas actividades.
6	¿En su empresa existen sistemas de información que facilitan la toma de decisiones?	En mí representada, existe información que facilita la toma de decisiones, debido a que, cuando desarrollamos las actividades diarias, éstas se tienen que cuantificar y ser representadas a través de los informes respectivos, para la adecuada toma de decisiones; debido que, de esta manera, podemos saber, si existen deficiencias en el desarrollo de actividades o si éstas están generando utilidades.
7	¿Con qué periodicidad se evalúan los objetivos y metas?	Anualmente, se evalúan los objetivos y metas Institucionales.
8	¿Qué procedimientos aplica la empresa para gestionar el efectivo y evitar riesgos de falta liquidez en un periodo?	Los procedimientos aplicados por la empresa para gestionar el efectivo, evitando riesgos de falta de liquidez, es bancarizando el dinero, constante cobranza a nuestros clientes, otorgando Facturas Negociables, Letras de Cambio, éstas últimas en periodos de 15, 30 y 45 días; con la finalidad de tener liquidez, se aplican el Factoring o protestos de letras, son instrumentos que coadyuvan a obtener liquidez de manera rápida, también poseemos los préstamos y el auto apalancamiento.
9	¿La empresa cuenta con políticas de gestión del efectivo?	Si, la empresa cuenta Políticas de Gestión del Efectivo.
10	¿Cuáles son los lineamientos o políticas que emplea para definir cómo financiar la empresa en el corto plazo y largo plazo (capital de trabajo)?	Las políticas empleadas, son: Préstamos a corto y largo plazo, Facturas Negociables, Letras de Cambio, Auto apalancamiento, entre otros.
11	¿Cómo la gerencia supervisa los procesos de la gestión económica y financiera?	La Gerencia, a través de la evaluación de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, podemos visualizar como fluctúa la gestión económica y financiera, la Alta Dirección designa a la Gerencia de Administración tener a cargo este proceso, asimismo, de manera anualizada, se contratan Auditores Externos que revisen a detalle si la información económica y financiera, ha sido registrada de manera adecuada.
12	¿La Gerencia supervisa la buena administración de las cuentas por pagar de la Empresa?	Si, como se mencionó anteriormente, la supervisión es constante, debido que a través de los informes presentados, se vislumbra como se va desarrollando el proceso de Cuentas por Pagar.
13	¿Cuál ha sido el impacto del sistema COSO 2013 en los estados financieros de la empresa?	El impacto, es que, al poseer un SCI, se registraran todas las operaciones económicas de la empresa, encontrándose éstas acorde a la normatividad legal vigente, ya sea interna y/o las emanadas por los Entes Rectores.
14	En qué medida el sistema COSO 2013 ha tenido impacto financiero en la empresa.	El efecto del COSO 2013, en la gestión financiera de la empresa, es positiva, porque a través de los componentes del SCI, podemos visualizar los errores que se presentaran y mejorarlos de manera inmediata, a fin de incrementar las utilidades empresariales.

Nota. Elaboración propia.

Comentario: El entrevistado detalla que mediante el sistema se pudo identificar la existencia de deficiencias en el desarrollo de las actividades, lo cual fortaleció la supervisión constante a través de los informes presentados, esto permite analizar los procesos de financieros y económicos y tener control sobre ellos, la implementación de un sistemas de control interno permitió disponer de documentos para el cumplimiento de procesos y normas, diagramas de flujo y un plan de trabajo, con el fin de lograr los objetivos de la empresa y su rentabilidad.

Entrevista a especialista n°3 en COSO 2013

Entrevistado : Mario Chávez Florez

Cargo : Socio

Empresa : Pricewaterhouse Coopers S.C

Tabla 11.

Entrevista a especialista n° 2 en COSO 2013

n°	Pregunta	Respuesta
1	Mencione su experiencia sobre el Sistema de Control Interno COSO 2013.	Como parte del apoyo en la revisión de EEEF por nuestro equipo de auditores financieros, hacemos un entendimiento del ambiente de control de las compañías.
2	¿Qué considera lo más importante del Sistema de Control Interno COSO 2013?	Permite establecer controles que corrijan cualquier desviación del correcto funcionamiento del ambiente de control interno, estable una guía de actuación ante eventos inesperados y establece acciones a tomar entre estos.
3	¿Considera que es importante el Código de Conducta? ¿En qué aporta al control interno?	Si es importante y muestra los valores con los que las compañías y sus colaboradores se deben desenvolver, ayudando a mitigar ciertos riesgos, señalando la manera de actuar ante ciertas situaciones que podrían generar vulneraciones al sistema, como lo es hoy en día los conocidos casos de corrupción de funcionarios.
4	¿Considera que un programa o plan estratégico que permita establecer los objetivos y metas estratégicos es fundamental? ¿Por qué?	Es de suma importancia porque es la ruta que la Compañía va a seguir en el futuro y tomará como referencia en su interrelación con sus colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, etc.
5	¿Existen áreas responsables de ejecutar las actividades de proceso y personal encargado de registrar el cumplimiento de las actividades?	Por lo general es el Área de control interno con el apoyo del Directorio quien lleva a cabo estas actividades.
6	¿En su empresa existen sistemas de	Así es, tenemos muchos sistemas de información para la toma de

información que facilitan la toma de decisiones?	decisiones, sistemas financieros, sistemas de control interno, sistema de riesgos (para abordar clientes nuevos y antiguos), asimismo contratamos terceros independientes para proveernos de información que no tenemos de fácil acceso para con todo esta información tomar decisiones sobre el destino de la empresa.
7 ¿Con qué periodicidad se evalúan los objetivos y metas?	Por lo menos una vez al año se revisan los objetivos y metas, se realizan los ajustes necesarios de ser requerido.
8 ¿Qué procedimientos aplica la empresa para gestionar el efectivo y evitar riesgos de falta liquidez en un periodo?	Los pagos de clientes y proveedores son todos por medios bancarios no hay uso de efectivo sino solo un monto minimo para gastos menores, estamos constantemente evaluando nuestras lineas de credito y de ser necesario se reperfilan las deudas para poder cumplir con nuestros compromisos, los mismos que se monitorean diariamente en el flujo de caja.
9 ¿La empresa cuenta con políticas de gestión del efectivo?	Asi es, las politicas se revisan periodicamente y estan en constante prueba por nuestro auditor interno y también por revisores de la casa matriz.
10 ¿Cuáles son los lineamientos o políticas que emplea para definir cómo financiar la empresa en el corto plazo y largo plazo (capital de trabajo)?	Entro otros, buscar nuevas formas de financiamiento a menores tasas, por ejemple recientemente hemos creado un fideicomiso de flujos para reperfilar nuestras obligaciones de corto y largo plazo, tenemos un comité de finanzas que se reúne periodicamente para revisar nuevas estrategias de financiamiento y las necesidades de caja que se vienen.
11 ¿Cómo la gerencia supervisa los procesos de la gestión económica y financiera?	Tenemos un auditor interno y también de la casa matriz se realizan revisiones anuales de los procesos de gestión económica y financiera.
12 ¿La Gerencia supervisa la buena administración de las cuentas por pagar de la Empresa?	Periodicamente se revisan y se establecen los cronogramas de pagos en función a las necesidades, todas la deudas son canceladas pero se dan prioridad a las más criticas.
13 ¿Cuál ha sido el impacto del sistema COSO 2013 en los estados financieros de la empresa?	Positivo, nos ayuda en la correcta gestión de los recursos y el manejo de situaciones complicadas que puedan afectar nuestra imagen; asimismo, supervisa el correcto acutar de nuestras áreas operativas y que los procesos establecidos no sufran desviaciones.
14 En qué medida el sistema COSO 2013 ha tenido impacto financiero en la empresa.	Ha permitido detectar algunas deficiencias generadas por algunos colaboradores que no estaban haciendo buen uso de los fondos que les fueron asignados, nos ha permitido optimizar el uso del flujo de efectivo reordenando nuestras prioridades.

Nota: Elaboración propia.

Comentario: El entrevistado indica que el sistema COSO 2013 permitió planificar y preveer posibles errores y establecer acciones para corregir los mismo. También permite tomar como referencia el plan estatregico para la interrelación con clientes, proveedores, colaboradores, establece valores y normas de proceder dentro de la empresa. En el aspecto financiero el sistema permitió detectar deficiencias en el uso de los fondos por parte de los colaboradores, con la posibilidad de dirigir correctamente el flujo de dinero hacia las prioridades. En general la influencia en la gestión financiera ha sido positiva se logró

controlar el área de procesos y producción, la gestión de recursos, el manejo de situaciones complicadas, estos avances ayudan a mejorar la gestión de recursos.

4.2. Encuestas

Para la investigación de campo se realizaron 27 encuestas, las cuales se encuentran adjuntas en el anexo.

Control Interno:

Tabla 12.

Nivel de Sistema de Control Interno COSO 2013

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	3	11,1
	Medio	8	29,6
	Alto	16	59,3
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 22. Nivel de Sistema de Control Interno COSO 2013.

Fuente: Elaboración propia

Comentario: De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 59.3% que se ubica en el nivel alto del sistema de control interno COSO 2013 en las empresas de

fabricación de calzado; por otro lado el 11% se encuentra en el nivel bajo del sistema de control interno COSO 2013; el 29% se encuentra en un nivel medio del sistema de control interno COSO 2013, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable al sistema de control interno COSO 2013, porque permitirá mejores resultados en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 13.

Nivel del ambiente de control

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	7,4
	Medio	11	40,7
	Alto	14	51,9
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 23. Nivel del ambiente de control

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 51.9% que se ubica

en el nivel alto de la dimensión ambiente de control en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 7.4% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión ambiente de control; el otro 40.7% se encuentra en un nivel medio de la dimensión ambiente de control, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable a la dimensión ambiente de control, porque permitirá mejores resultados en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 14.

Nivel de evaluación de riesgos

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	3	11,1
	Medio	8	29,6
	Alto	16	59,3
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 24. Nivel de evaluación de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 59.6% que se ubica

en el nivel alto de la dimensión evaluación de riesgos en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 11.1% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión evaluación de riesgos; el otro 29.6% se encuentra en un nivel medio de la dimensión evaluación de riesgos, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable a la dimensión evaluación de riesgos, porque permitirá mejores resultados en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 15.

Nivel de actividades de control

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	1	3,7
	Medio	8	29,6
	Alto	18	66,7
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 25. Nivel de actividades de control.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 66.7% que se ubica

en el nivel alto de la dimensión actividades de control en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 3.7% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión actividades de control; el otro 29.6% se encuentra en un nivel medio de la dimensión actividades de control, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable a la dimensión actividades de control, porque permitirá mejores resultados en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 16.

Nivel de información y comunicación

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	3	11,1
	Medio	9	33,3
	Alto	15	55,6
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 26. Nivel de información y comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 55.6% que se ubica en el nivel alto de la dimensión información y comunicación en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 11.1% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión información y comunicación; el otro 33.3% se encuentra en un nivel medio de la dimensión información y comunicación, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable a la dimensión información y comunicación, porque permitirá mejores resultados en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 17.

Nivel de supervisión en la gestión

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	7,4
	Medio	6	22,2
	Alto	19	70,4
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 27. Nivel de supervisión en la gestión.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 70.4% que se ubica en el nivel alto de la dimensión supervisión en la gestión en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 7.4% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión supervisión en la gestión; el otro 22.2% se encuentra en un nivel medio de la dimensión supervisión en la gestión, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable a la dimensión supervisión en la gestión, porque permitirá mejores resultados en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 18.

Nivel de gestión financiera

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	7,4
	Medio	8	29,6
	Alto	17	63,0
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 28. Nivel de gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 63% que se ubica en el nivel alto de la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 7.4% se encuentra en el nivel bajo de la gestión financiera; el otro 29.6% se encuentra en un nivel medio de la gestión financiera, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable a la gestión financiera, porque permitirá mejores resultados de la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 19.

Nivel de planeamiento financiero

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	4	14,8
	Medio	9	33,3
	Alto	14	51,9
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 29. Nivel de planeamiento financiero.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 51.9% que ae ubica en el nivel alto de la dimensión planeamiento financiero en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 14.8% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión planeamiento financiero; el otro 33.3% se encuentra en un nivel medio de la dimensión planeamiento financiero, por lo tanto existe un alto poncentaje favorable a de la gestión financiera, porque permitirá mejores resultados de la dimensión planeamiento financiero en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 20.

Nivel de procesos financieros

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	3	11,1
	Medio	7	25,9
	Alto	17	63,0
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 30. Nivel de procesos financieros.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 63% que se ubica en el nivel alto de la dimensión procesos financieros en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 11.1% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión procesos financieros; el otro 25.9% se encuentra en un nivel medio de la dimensión procesos financieros, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable de la dimensión procesos financieros, porque permitirá mejores resultados de la dimensión procesos financieros en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 21.

Nivel de control financiero

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	7,4
	Medio	10	37,0
	Alto	15	55,6
	Total	27	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 31. Nivel de control financiero.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

De la encuesta aplicada en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, se obtuvo que la mayoría representada por el 55.6% que se ubica en el nivel alto de la dimensión control financiero en las empresas de fabricación de calzado; por otro lado el 7.4% se encuentra en el nivel bajo de la dimensión control financiero; el otro 37% se encuentra en un nivel medio de la dimensión control financiero, por lo tanto existe un alto porcentaje favorable de la dimensión control financiero, porque permitirá mejores resultados de la dimensión control financiero en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

4.3. Caso práctico: Empresa Calzados Sport S.R.L.

Para el análisis del caso práctico y la aplicación de la metodología COSO 2013 para la determinación de su influencia en la empresa en el control interno donde se abordarán los 5 componentes del COSO 2013 y también se estudiará el componente de gestión financiera. La empresa elegida es Calzados Sport S.R.L., empresa del sector calzado que tiene sus plantas de producción en San Juan de Lurigancho.

4.3.1. Planeamiento

- a) Misión: Somos una empresa de calzado, tenemos la misión de producir, distribución y comercializar y satisfacer la demanda del mercado local, brindando calzado de calidad, variado y con un precio asequible, utilizando tecnología de última generación.
- b) Visión: Ser en el 2024, la empresa productora y comercializadora de calzado, reconocida en el Perú, por promover el desarrollo de la industria del calzado en Lima, fabricando los mejores calzados de la ciudad.
- c) Objetivos:
 - Ofrecer productos de gran calidad a un costo moderado para el consumo masivo.

- Satisfacer las necesidades del mercado, con calzado variado y para toda ocasión.

d) Valores:

- Respeto: entre los compañeros de trabajo y hacia los clientes.
- Responsabilidad: Colaboradores comprometidos con la empresa para lograr los objetivos.
- Colaboración: es un valor necesario para nuestra institución porque permite el trabajo en equipo y mejora la comunicación entre los equipos de trabajo.
- Identidad: con la entidad, la cual brinda seguridad, confianza y tranquilidad para el logro de objetivos.

4.3.2. Organización

a) Estructura

La organización de la empresa está compuesta por cinco gerencias que administran las áreas principales de la organización, después de la gerencia general, las cuales son:

- Gerencia General
- Gerencia administrativa
- Gerencia comercial
- Gerencia de producción
- Gerencia de finanzas

b) Organigrama

Figura 32. Organigrama.

Fuente: Elaboración propia.

c) Datos de la organización

Infraestructura: Acceso al capital, capacidad de los activos y disponibilidad de los activos.

Personal: Personal altamente capacitado, entrenamiento, salud, seguridad.

Procesos: Diseño, producción, ventas, participación en licitaciones, cobranzas. Tecnología: Seguridad de datos, integridad de datos, disponibilidad de sistemas y datos, desarrollo, producción, mantenimiento.

Reglamento y código:

El Reglamento Interno de Trabajo incluye las siguientes directrices:

- Principios generales de conducta
- Uso de herramientas de trabajo
- Medidas de confidencialidad, competencias y capacitación
- Cumplimiento y Difusión del Reglamento Interno de Trabajo, del Código de Ética, de las políticas de calidad, seguridad y demás reglamentos de la entidad.

4.3.3. Análisis FODA

Fortalezas

- Personal especializado.
- Capacitación constante.
- Grandes recursos financieros.
- Realización de trabajos con eficacia.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado.
- Asociaciones.
- Aceptación de la marca en el mercado.
- Contrato y créditos estatales

Debilidades

- Falta de toda la maquinaria necesaria.
- Complicada administración de recursos.
- Rotación de personal en puntos de venta.
- Salarios bajos
- Deficiencia en la gestión administrativa

Amenazas

- Antiguas deudas.
- Aumento de insumos.
- Competencia con precios bajos.

4.3.4. Fuentes de financiamiento

La empresa sustenta sus ingresos mediante las ventas de calzado en la capital del país y en provincias. La empresa coloca sus productos en 12 tiendas en Lima Metropolitana (de las cuales 2 tiendas son propias de la marca) y 5 en provincias, debido a la gran aceptación de la marca en el mercado se planean abrir sucursales en los siguientes años. Las ventas en estos puntos se realizan al menudeo y también al por mayor de donde se estima que el porcentaje de ingresos obtenido de las ventas es el 65%. Los productos de mayor demanda son las zapatillas sport de modelos para gimnasio o para corredores, y zapatos sport para damas.

Existe una fuente de ingresos más, las concepciones al Estado en la fabricación de calzado para las fuerzas armadas, la cual ha venido cobrando fuerza por tratarse de un mercado seguro lo que representa el 35% de los ingresos totales de la empresa. Sin embargo, es necesario mencionar que este mercado aporta un menor margen de contribución que el mercado tradicional por tratarse de licitaciones de menor costo.

4.3.5. STOCKS

Tabla 22.

Stocks

CATEGORÍAS	Unidades
Borneras de Conexión	120
Botonería / Selectores / Indicadores	37
Cuchillas	30.
Calibrador para pieles	5
Recipiente para pegar	20
Brochas	32
Martillos	18
Mesón de trabajo	10
Pistola de pintura	15
Tenazas	5
Masos	10
Moldes	50
Instrumentos de Prueba y Medición	15
Baldes de pegamento	30
Baldes de pintura	20
Químicos y Adhesivos	35

Nota. Elaboración propia.

4.3.6. Proceso de giro comercial del negocio

Proceso de ventas

El proceso de ventas se inicia con la llegada del cliente, el cual es recepcionado por un asistente de ventas que indaga sobre los gustos y preferencias del cliente, para darle una recomendación y mostrarle las opciones de compra y la variedad de productos. El cliente puede elegir o no el calzado sugerido, de elegir se realiza la búsqueda del modelo y la talla solicitados. Se le entrega el calzado al cliente, procede a probárselo, el cliente puede elegir comprar o no, si elige comprar, el cliente es derivado al área de pagos y facturaciones.

Figura 33. Proceso de giro comercial del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.7. Proceso de rendición de cuentas de caja en tiendas

Etapas del proceso de rendición de cuentas

Durante el proceso de rendición de cuentas se identifican dos etapas:

Ventas del día

- La realizan los asistentes de caja a lo largo del día.
- En esta etapa se identifica el proceso de registro de venta que comienza con la realización de la venta al cliente.
- Se dirige al cliente a la caja para realizar los pagos.
- Se consulta acerca del tipo de pago a realizar, el pago puede ser en efectivo o a través de tarjeta.
- Si el pago es en efectivo se procede con el conteo del dinero.
- Si el pago es con tarjeta se realiza el registro en el sistema se entrega el comprobante de pago para verificación del cliente.

Rendición de cuentas diarias

- Lo realiza el encargado de la tienda al final del día.
- Se procede a contar el dinero acumulado a lo largo del día.
- Se verifica el monto registrado en el sistema.
- Si coincide el monto físico con el monto registrado del sistema se concluye la operación.
- Si no coincide el monto físico con el monto registrado en el sistema se produce un informe el cual es enviado al área de contabilidad.
- Se concluye la rendición de cuentas.

Figura 34. Proceso de rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.8. Proceso de cuentas por pagar

Este proceso se inicia con el ingreso de los insumos en el almacén por parte del proveedor, el cual es recibido por el responsable de almacén, después de mercancía, se procede al

registro de la mercancía, después a la entrega de facturas. El área de contabilidad es la encargada de administrar las facturas, se procesa la factura registrándola en el sistema y se detalla las compras semanales o mensuales.

El área de tesorería es la encargada de realizar la programación de los pagos a los proveedores, emiten las órdenes de pago y la cancelación de la deuda.

La empresa

Figura 35. Proceso de cuentas por pagar.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis de los estados financieros

4.4.1. Antes de la aplicación del sistema COSO 2013.

La empresa de Calzados Sport S.R.L. dentro de su organización financiera antes de la aplicación del sistema COSO 2013 presenta los siguientes informes de los estados financieros realizados al 30 de diciembre del 2018, expresado en soles. A continuación, se presentarán los estados financieros que se verán afectados por la aplicación del sistema COSO 2013 los cuales son:

Estado de situación financiera: Cuentas por cobrar, efectivo, equivalente de efectivo e inventarios.

Estado de Resultados: Ventas netas.

Tabla 23.

Estado de la situación financiera

<p style="text-align: center;">CALZADOS SPORT S.R.L ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA (Expresado en soles) Al 31 de Diciembre del 2018</p>									
ACTIVO					PASIVO Y PATRIMONIO				
	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019 sin</u> <u>COSO</u>		<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019 sin</u> <u>COSO</u>
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	294,775	327,654	378,310	382,500	CUENTAS POR PAGAR	1,569,440	1,627,073	1,705,527	1,710,000
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,644,423	1,944,521	2,244,035	2,295,000	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	10,125	17,213	17,750	18,000
INVENTARIOS	1,617,584	1,297,181	1,422,348	1,462,500	TRIBUTOS POR PAGAR CORTO PLAZO	54,000	69,750	78,750	101,250
					SOBREGIROS BANCARIOS	4,262	5,648	8,316	10,125
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,556,782	3,569,355	4,044,693	4,140,000	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,637,827	1,719,683	1,810,343	1,839,375
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDADES, EQUIPOS Y MAQUINARIAS	4,464,088	4,476,190	4,049,723	3,915,000	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	369,458	389,699	487,482	495,000
INTANGIBLES	55,961	50,365	45,329	45,000	IMPUESTOS DIFERIDOS	280,702	370,693	440,340	551,250
					DEUDA DE LARGO PLAZO	1,215,000	769,536	483,463	540,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,520,049	4,526,555	4,095,051	3,960,000	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,865,160	1,529,928	1,411,286	1,586,250
TOTAL ACTIVO	8,076,832	8,095,910	8,139,744	8,100,000	TOTAL PASIVO	3,502,986	3,249,611	3,221,629	3,425,625
					PATRIMONIO				
					CAPITAL	2,012,953	2,012,953	2,012,953	2,012,953
					RESULTADOS ACUMULADOS	1,721,782	1,827,981	2,264,572	2,407,500
					EXCEDENTES	839,111	1,005,367	640,591	253,922
					TOTAL PATRIMONIO	4,573,846	4,846,300	4,918,116	4,674,375
					TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,076,832	8,095,910	8,139,744	8,100,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24.

Estado de resultado integral

<p style="text-align: center;">CALZADOS SPORT S.R.L ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (Expresado en soles) Al 31 de Diciembre del 2018</p>				
Ingresos			S/.	
	2016	2017	2018	2019 sin COSO
Ventas	8,072,226	8,301,344	8,106,781	7,701,442
Costo de ventas	<u>-4,143,059</u>	<u>-4,083,651</u>	<u>-3,939,895</u>	<u>-3,966,242</u>
Utilidad Bruta	3,929,168	4,217,693	4,166,885	3,735,199
Gastos operativos				
Gastos Administrativos	-1,070,853	-1,011,735	-1,000,377	-978,083
Gastos de Venta	<u>-1,932,916</u>	<u>-2,000,317</u>	<u>-1,918,064</u>	<u>-1,732,824</u>
	-3,003,769	-3,012,051	-2,918,441	-2,710,907
Utilidad operativa	925,398	1,220,472	1,248,444	1,024,292
Diferencia de cambio, neto	-28,639	-139,894	-166,189	-115,522
Gastos financieros, neto	-673,676	-858,824	-992,270	-973,418
Otros ingresos	<u>159,007</u>	<u>205,027</u>	<u>297,519</u>	<u>208,029</u>
	-543,308	-793,691	-860,940	-880,910
Utilidad antes de impuesto a la renta	382,091	426,780	387,504	143,382
Impuesto a la renta diferido				
Impuesto a la renta	-131,661	-138,524	-118,576	-42,298
Utilidad del ejercicio	250,430	288,256	268,928	101,084

Nota. Elaboración propia.

4.4.2. Aplicación del sistema coso 2013

Tabla 25.

Estado de la situación financiera

CALZADOS SPORT S.R.L								
ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA								
(Expresado en soles) Al 31 de Diciembre del 2018								
ACTIVO					PASIVO Y PATRIMONIO			
	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019 con</u> <u>COSO</u>		<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u> <u>2019 con</u> <u>COSO</u>
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	294,775	327,654	378,310	275,625	CUENTAS POR PAGAR	1,569,440	1,627,073	1,705,527
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,644,423	1,944,521	2,244,035	2,137,500	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	10,125	17,213	17,750
INVENTARIOS	1,617,584	1,297,181	1,422,348	1,440,000	TRIBUTOS POR PAGAR CORTO PLAZO	54,000	69,750	78,750
					SOBREGIROS BANCARIOS	4,262	5,648	8,316
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,556,782	3,569,355	4,044,693	3,853,125	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,637,827	1,719,683	1,809,000
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDADES, EQUIPOS Y MAQUINARIAS	4,464,088	4,476,190	4,049,723	4,050,000	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	369,458	389,699	487,482
INTANGIBLES	55,961	50,365	45,329	49,500	IMPUESTOS DIFERIDOS	280,702	370,693	440,340
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,520,049	4,526,555	4,095,051	4,099,500	DEUDA DE LARGO PLAZO	1,215,000	769,536	483,463
					TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,865,160	1,529,928	1,411,286
TOTAL ACTIVO	8,076,832	8,095,910	8,139,744	7,952,625	TOTAL PASIVO	3,502,986	3,249,611	3,091,500
					PATRIMONIO			
					CAPITAL	2,012,953	2,012,953	2,012,953
					RESULTADOS ACUMULADOS	1,721,782	1,827,981	2,264,572
					EXCEDENTES	839,111	1,005,367	640,591
					TOTAL PATRIMONIO	4,573,846	4,846,300	4,918,116
					TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,076,832	8,095,910	8,139,744

Nota. Elaboración propia

Tabla 26.

Estado de resultados integrales

CALZADOS SPORT S.R.L ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (Expresado en soles) Al 31 de Diciembre del 2018				
Ingresos	S/.			
	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	2019 con COSO
Ventas	8,072,226	8,301,344	8,106,781	8,431,052
Costo de ventas	-4,143,059	-4,083,651	-3,939,895	-3,962,594
Utilidad Bruta	3,929,168	4,217,693	4,166,885	4,468,458
Gastos operativos				
Gastos Administrativos	-1,070,853	-1,011,735	-1,000,377	-1,053,882
Gastos de Venta	<u>-1,932,916</u>	<u>-2,000,317</u>	<u>-1,918,064</u>	<u>-1,854,831</u>
	-3,003,769	-3,012,051	-2,918,441	-2,908,713
Utilidad operativa	925,398	1,205,642	1,248,444	1,559,745
Diferencia de cambio, neto	-28,639	-139,894	-166,189	-51,233
Gastos financieros, neto	-673,676	-858,824	-992,270	-973,418
Otros ingresos	<u>159,007</u>	<u>205,027</u>	<u>297,519</u>	<u>307,395</u>
	-543,308	-793,691	-860,940	-717,255
Utilidad antes de impuesto a la renta	382,091	411,950	387,504	842,490
Impuesto a la renta diferido				
Impuesto a la renta	-131,661	-138,524	-118,576	-248,534
Utilidad del ejercicio	250,430	273,426	268,928	593,955

Nota. Elaboración propia.

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Aplicación de resultados

5.1.1. Resultados del estudio cualitativo

5.1.1.1. Análisis de entrevistas a profundidad

1. Mencione su experiencia sobre el Sistema de Control Interno COSO 2013.

Los entrevistados resaltan en su experiencia con el sistema COSO 2013 que al implantar COSO 2013 hay mayor probabilidad de conseguir objetivos y asegura la sostenibilidad. Aporta a la cultura de valores, mantiene los objetivos alineados, minimiza el fraude, propicia la buena comunicación, ayuda a mejorar y controlar los procesos, clarifica el entendimiento del ambiente de control de la empresa.

2. ¿Qué considera lo más importante del Sistema de Control Interno COSO 2013?

Los entrevistados resaltaron que permite establecer controles que corrijan cualquier desviación en el funcionamiento del ambiente de control, establece una guía de acción ante eventos inesperados. También se mencionó que mediante este sistema es posible aplicar los cinco componentes del COSO 2013. Otra opinión indica que el sistema es un todo el cual está alineado a los objetivos y que se pueden utilizar tanto a nivel total de la empresa como a nivel de un área en particular, se menciona también el cambio de cultura como aporte esencial del sistema.

3. ¿Considera que es importante el Código de Conducta? ¿En qué aporta al control interno?

Los entrevistados mencionan que es importantísimo el Código de Conducta por que si se logra implantar en los colaboradores alinea los intereses, discierne sobre lo que se debe y no se debe hacer en la empresa, el Código de Conducta debe ser parte de la cultura de la

organización para lo cual se aplica un plan de implementación, talleres. Así se desarrolla a conciencia y de manera transparente las funciones designadas. El identificar los valores ayuda a mitigar ciertos riesgos señalando la manera de actuar ante situaciones que podrían vulnerar el sistema.

4. ¿Considera que un programa o plan estratégico que permita establecer los objetivos y metas estratégicos es fundamental? ¿Por qué?

Los entrevistados coinciden en que es fundamental un plan estratégico ya que permite vislumbrar el horizonte, define objetivos y metas, y determina la ruta a seguir de la compañía en el futuro, no tener un plan estratégico es no tener definido a donde se quiere ir.

5. ¿Existen áreas responsables de ejecutar las actividades de proceso y personal encargado de registrar el cumplimiento de las actividades?

De las entrevistas se concluye que al aplicar el sistema COSO 2013 se deberá diversificar los riesgos y controles, generando o segmentando áreas o unidades orgánicas, que desarrollen los procesos de cada área, para lo cual se debería definir primero los puestos, las funciones, las competencias, los procesos, todo esto orientado a lograr objetivos de cada área.

6. ¿En su empresa existen sistemas de información que facilitan la toma de decisiones?

De las entrevistas se concluye que estas empresas utilizan diversos sistemas de información, debido a las actividades diarias, esto es importante porque puede monitorear los avances día a día, y aplica para la toma de decisiones.

7. ¿Con qué periodicidad se evalúan los objetivos y metas?

Los entrevistados coincidieron en que se realiza la evaluación de objetivos y metas en sus empresas, una vez al año y es donde se realizan los ajustes necesarios.

8. ¿Qué procedimientos aplica la empresa para gestionar el efectivo y evitar riesgos de falta liquidez en un periodo?

Los entrevistados manifiestan que utilizan distintos procedimientos para evitar la falta de liquidez como: el flujo de caja diario, flujo de caja semanal, bancarización del dinero, pagos por medios bancarios. Lo que permite mantener la liquidez y prevenir ante necesidades u emergencias.

9. ¿La empresa cuenta con políticas de gestión del efectivo?

Los entrevistados indican que si cuentan con políticas de gestión de efectivo. Las mismas que están en constante prueba por la auditoria, ya que una empresa que no tiene liquidez no camina.

10. ¿Cuáles son los lineamientos o políticas que emplea para definir cómo financiar la empresa en el corto plazo y largo plazo (capital de trabajo)?

Los entrevistados manifiestan que entre las políticas empleadas se encuentran: los préstamos a corto y largo plazo, facturas negociables, letras de cambio, fideicomiso de flujos, creación de un comité de finanzas, y la reinversión del excedente de ingresos.

11. ¿Cómo la gerencia supervisa los procesos de la gestión económica y financiera?

Los entrevistados manifiestan que la gerencia supervisa y evalúa las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, también indican que realizan reuniones semanalmente para evaluar al corto plazo y trimestralmente, también cuentan con equipos de auditoria interna y externa.

12. ¿La Gerencia supervisa la buena administración de las cuentas por pagar de la Empresa?

Los entrevistados indican que la revisión de las cuentas se realiza periódicamente y se establecen cronogramas de pago en función a las necesidades, primero con los

trabajadores, con los prveedores, esto porque la empresa debe también mantener una reputación empresarial, el tema del manejo de las deudas y de los pagos es trascendental.

13. ¿Cuál ha sido la influencia del sistema COSO 2013 en los estados financieros de la empresa?

Los entrevistados manifiestan que la influencia ha sido positiva, ya que permite tener buena información financiera, transparencia en el proceso de la información, en la rendición de cuentas, ayuda en la correcta gestión de recursos, supervisa el correcto actuar de cada área, el correcto transcurrir de los procesos, el registro de todas las operaciõe económicas de la empresa entre otros beneficios.

En qué medida el sistema COSO 2013 ha tenido influencia en la gestión financieraen la empresa.

Se indica que el sistema ha permitido optimizar el uso del flujo de efectivo reordenando las prioridades, se pueden visualizar los errores y mejorarlos inmediatamente, vincula la gestión financiera con otros objetivos operativos, la percepción es positiva.

5.1.2. Resultados del estudio cuantitativo

5.1.2.1.Análisis de encuestas

Tabla 27.

Análisis de encuestas

Preguntas de Control Interno	Análisis de la respuesta
Se práctica los valores éticos	Las empresas encuestadas coinciden al 100% sobre la práctica de valores entre sus colaboradores.
Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.	Los entrevistados indican que siempre se práctica la transparencia y la ética, el 80% de los entrevistados coinciden en eso.
Se utiliza un ambiente de control interno adecuado.	Ante esta pregunta solo un 40% contesto positivamente ante el uso del ambiente de control

	interno.
Se cumple con la normatividad establecida por la institución.	Los colaboradores manifestaron que sí se cumple con las normas establecidas en su mayoría.
Se contribuye al logro efectivo de los objetivos establecidos.	La respuesta fue positiva por parte de los colaboradores para esta pregunta. Eso indica que participan del logro de objetivos.
Se promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.	La apreciación de los colaboradores es positiva, lo que indica que existe comunicación para promover políticas de la empresa.
Se adoptan medidas para mitigar las posibles deficiencias que ocurran en el desarrollo de sus funciones.	La percepción para esta pregunta fue negativa, la mayoría de las empresas no adopta medidas para controlar deficiencias en los procesos.
Se ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de los posibles riesgos.	Es deficiente la información difundida por las empresas en torno a estos temas.
Existe una buena administración de los recursos.	El balance es positivo, las empresas administran bien sus recursos en la mayoría de casos.
Se realizan oportunamente los inventarios de materiales y bienes de activos en cada ejercicio económico.	Los colaboradores indicaron que efectivamente se realizan satisfactoriamente estos procesos.
Se hace evaluaciones constantes a todo el personal en el cumplimiento de sus funciones.	La respuesta es positiva gran parte de los encuestados manifiesta que se hacen evaluaciones al personal por parte de la empresa.
Se lleva un registro de todos los movimientos o procedimientos según normas específicas.	Una parte de los encuestados manifiesta que se lleva un registro de procedimientos, mientras que otro grupo mucho mayor manifiesta que nunca se llevan los registros.
Se informa del control interno en forma sencilla y clara en su redacción.	Respecto a esta pregunta las respuestas fueron variadas, sin embargo, se identifica que no se cumple

	con regularidad la información sobre el control interno.
Cuenta con la tecnología suficiente para los procesos de información.	Las respuestas indican que en su mayoría las empresas cuentan con tecnología para los procesos de información.
Se cumple con la transparencia aplicando el principio de control interno.	La evaluación para esta pregunta indica que en su mayoría nunca se cumple con la transparencia al aplicar el control interno, mientras que otro grupo menor menciona que si se cumple.
Se garantiza el acceso de información a los trabajadores.	La mayoría de respuestas coincide en que no se garantiza el acceso de información, ya sea por restricciones en los sistemas de información.
Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la institución.	El balance ante esta pregunta es negativo, la gran mayoría manifiesta que no se informa sobre los fallos que se cometen en el sistema.
Se realiza acciones de monitoreo continuo de las operaciones para el correcto proceso de las funciones establecidas.	La mayoría de respuestas indica que nunca se realizan acciones de monitoreo, otro grupo indica que si se realiza pero sin regularidad.
Se proponen mejoras en el área donde usted labora.	Las respuestas son negativas la gran mayoría comenta que no se proponen mejoras en el área de trabajo.
Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.	La mayoría de encuestados manifiesta que que no se realizan auditorías internas para evaluar el centro laboral.

Nota: Elaboración propia.

5.1.2.2. Análisis de resultado cuantitativo

Análisis de Chi cuadrado

En cuanto a las encuestas, estas se realizaron a las 27 empresas de Fabricación de Calzado.

Variable Independiente: Sistema de control interno COSO 2013

Variable Dependiente: Gestión financiera

Prueba de Hipótesis General

Formulación de hipótesis:

H1: El sistema de control interno COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

H0: El sistema de control interno COSO 2013 no influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 28.

*Contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera*

			Gestión financiera			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Sistema de Control Interno COSO 2013	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% del total	7,4%	0,0%	0,0%	7,4%
	Medio	Recuento	0	6	2	8
		% del total	0,0%	22,2%	7,4%	29,6%
	Alto	Recuento	1	2	14	17
		% del total	3,7%	7,4%	51,9%	63,0%
Total	Recuento	3	8	16	27	
	% del total	11,1%	29,6%	59,3%	100,0%	

Nota: Elaboración propia

Figura 36. Gráfica de barras de Hipótesis General

Comentario:

Como se observa en la tabla y figura; el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 del nivel bajo, el 7.4% de los encuestados percibe una gestión financiera de nivel malo, por otro lado, el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 del nivel medio, el 22.2% de los encuestados percibe un nivel regular de la gestión financiera. Así mismo, el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 en el nivel alto, el 51.9% de los encuestados presenta un nivel bueno de la gestión financiera de la Empresas de Fabricación de Calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 29.

Chi cuadrado de la hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,811 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	20,729	4	,000
Asociación lineal por lineal	11,573	1	,001
N de casos válidos	27		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

Análisis:

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

El valor X^2 encontrado es igual a 27,811a, con 4 grados de libertad, superior al valor X^2 esperado de 18,467 y el valor de significancia es 0.000, inferior al nivel 0,05, lo mismo se reitera la razón de verosimilitudes en el valor de 20,729 así como la asociación lineal por lineal de 11,573 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que las variables del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado están asociadas.

Prueba de Hipótesis Específica 1

Formulación de hipótesis:

H1: El sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

H0: El sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control no influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 30.

*Contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera*

			Gestión financiera			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Ambiente de control	Bajo	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	7,4%	7,4%
	Medio	Recuento	0	8	3	11
		% del total	0,0%	29,6%	11,1%	40,7%
	Alto	Recuento	2	0	12	14
		% del total	7,4%	0,0%	44,4%	51,9%
Total	Recuento		2	8	17	27
	% del total		7,4%	29,6%	63,0%	100,0%

Nota: Elaboración propia

Figura 37. Gráfica de barras de Prueba de Hipótesis Específica 1

Comentario:

Como se observa en la tabla y figura; ambiente de control del nivel bajo, el 7.4% de los encuestados percibe una gestión financiera de nivel malo, por otro lado, el ambiente de control del nivel medio, el 29.6% de los encuestados percibe un nivel regular de la gestión financiera. Así mismo, el ambiente de control en el nivel alto, el 44.4% de los encuestados presenta un nivel bueno de la gestión financiera de las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 31.

Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,306 ^a	4	,002
Razón de verosimilitudes	21,228	4	,000
Asociación lineal por lineal	,406	1	,524
N de casos válidos	27		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

Nota: Elaboración propia

Análisis:

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que el ambiente de control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

El valor X^2 encontrado es igual a 17,306a, con 4 grados de libertad, superior al valor X^2 esperado de 11, 668 y el valor de significancia es 0.000, inferior al nivel 0,05, lo mismo se reitera la razón de verosimilitudes en el valor de 21,228 así como la asociación lineal por lineal de 0.406 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que la variable sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado están asociadas.

Prueba de Hipótesis Específica 2

Formulación de hipótesis

H1: El sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

.H0: El sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos no influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 32.

*Tabla de contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera*

			Gestión financiera			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Evaluación de riesgos	Bajo	Recuento	2	0	1	3
		% del total	7,4%	0,0%	3,7%	11,1%
	Medio	Recuento	0	7	1	8
		% del total	0,0%	25,9%	3,7%	29,6%
	Alto	Recuento	0	1	15	16
		% del total	0,0%	3,7%	55,6%	59,3%
Total	Recuento		2	8	17	27
	% del total		7,4%	29,6%	63,0%	100,0%

Nota: Elaboración propia

Figura 38. Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 2

Comentario:

Como se observa en la tabla y figura; la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO, del nivel bajo, el 7.41% de los encuestados percibe una gestión financiera de nivel malo, por otro lado, la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO 2013 del nivel medio, el 25.93% de los encuestados percibe un nivel regular de la gestión financiera. Así mismo, la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO 2013 en el nivel alto, el 55.56% de los encuestados presenta un nivel bueno de la gestión financiera de las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 33.

Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,945 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	28,274	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,741	1	,000
N de casos válidos	27		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

Análisis:

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que la evaluación de riesgos influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

El valor X^2 encontrado es igual a 34,945a, con 4 grados de libertad, superior al valor X^2 esperado de 18, 467 y el valor de significancia es 0.000, inferior al nivel 0,05, lo mismo se reitera la razón de verosimilitudes en el valor de 28,274 así como la asociación lineal por lineal de 14,741 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que la variable sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos influye en la gestión financiera en las empresas de Fabricación de calzado están asociadas.

Prueba de Hipótesis Específica 3

Formulación de hipótesis

H1: El sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

.H0: El sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control no influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 34.

*Tabla de contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera*

			Gestión financiera			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Actividades de control	Bajo	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	3,7%	3,7%
	Medio	Recuento	0	6	2	8
		% del total	0,0%	22,2%	7,4%	29,6%
	Alto	Recuento	2	2	14	18
		% del total	7,4%	7,4%	51,9%	66,7%
Total	Recuento		2	8	17	27
	% del total		7,4%	29,6%	63,0%	100,0%

Nota: Elaboración propia

Figura 39. Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 3

Comentario:

Como se observa en la tabla y figura; la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO, del nivel bajo, el 3.70% de los encuestados percibe una gestión financiera de nivel malo, por otro lado, la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO del nivel medio, el 22.22% de los encuestados percibe un nivel regular de la gestión financiera. Así mismo, la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO 2013 en el nivel alto, el 51.85% de los encuestados presenta un nivel bueno de la gestión financiera de las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 35.

Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,614 ^a	4	,002
Razón de verosimilitudes	11,990	4	,017
Asociación lineal por lineal	,711	1	,399
N de casos válidos	27		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

Análisis:

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que las actividades de control influyen en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

El valor X^2 encontrado es igual a 11,614a, con 4 grados de libertad, superior al valor X^2 esperado de 11, 668 y el valor de significancia es 0.000, inferior al nivel 0,05, lo mismo se reitera la razón de verosimilitudes en el valor de 11,990 así como la asociación lineal por lineal de ,711 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que la variable sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado están asociadas.

Prueba de Hipótesis Específica 4

Formulación de hipótesis

H1: El sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

H0: El sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación no influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 36.

*Contingencia Sistema de Control Interno COSO 2013 * Gestión financiera*

			Gestión financiera			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Información y comunicación	Bajo	Recuento	2	0	1	3
		% del total	7,4%	0,0%	3,7%	11,1%
	Medio	Recuento	0	7	2	9
		% del total	0,0%	25,9%	7,4%	33,3%
	Alto	Recuento	0	1	14	15
		% del total	0,0%	3,7%	51,9%	55,6%
Total	Recuento	2	8	17	27	
	% del total	7,4%	29,6%	63,0%	100,0%	

Nota: Elaboración propia

Figura 40. Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 4

Comentario:

Como se observa en la tabla y figura; la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO, del nivel bajo, el 7.4% de los encuestados percibe una gestión financiera de nivel malo, por otro lado, la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO del nivel medio, el 25.9% de los encuestados percibe un nivel regular de la gestión financiera. Así mismo, la evaluación de riesgos basado en el modelo COSO 2013 en el nivel alto, el 51.9% de los encuestados presenta un nivel bueno de la gestión financiera de las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 37.

Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 4

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,328 ^a	4	,003
Razón de verosimilitudes	11,565	4	,021
Asociación lineal por lineal	,073	1	,787
N de casos válidos	27		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

Análisis:

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que la información y comunicación influye con la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado.

El valor X^2 encontrado es igual a 11,328a, con 4 grados de libertad, superior al valor X^2 esperado de 11,143 y el valor de significancia es 0.000, inferior al nivel 0,05, lo mismo se reitera la razón de verosimilitudes en el valor de 11,565 así como la asociación lineal por lineal de ,073 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que la variable sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado están asociadas.

Prueba de Hipótesis Específica 5

Formulación de hipótesis

H1: El sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

H0: El sistema de control interno COSO 2013 – Supervisión no influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Tabla 38.

*Tabla de contingencia Supervisión en la gestión * Gestión financiera*

			Gestión financiera			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Supervisión en la gestión	Bajo	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	7,4%	7,4%
	Medio	Recuento	0	5	1	6
		% del total	0,0%	18,5%	3,7%	22,2%
	Alto	Recuento	2	3	14	19
		% del total	7,4%	11,1%	51,9%	70,4%
Total	Recuento		2	8	17	27
	% del total		7,4%	29,6%	63,0%	100,0%

Gestión financiera en las tiendas comerciales

Figura 41. Gráfico de barras de Prueba de Hipótesis Específica 5

Comentario:

Como se observa en la tabla y figura; la supervisión en la gestión basado en el modelo COSO, del nivel bajo, el 7.4% de los encuestados percibe una gestión financiera de nivel malo, por otro lado, la supervisión en la gestión basado en el modelo COSO del nivel medio, el 18.5% de los encuestados percibe un nivel regular de la gestión financiera. Así mismo, la la supervisión en la gestión basado en el modelo COSO en el nivel alto, el 51.9% de los encuestados presenta un nivel bueno de la gestión financiera de las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019

Tabla 39.

Chi cuadrado de la Hipótesis Específica 5

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,328 ^a	4	,023
Razón de verosimilitudes	11,565	4	,021
Asociación lineal por lineal	,073	1	,787
N de casos válidos	27		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

Análisis:

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que la supervisión influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Como el valor observado es $0,005 > 0,00$ aprobamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, es decir que la supervisión en la gestión influye con la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado.

El valor X^2 encontrado es igual a 11,328a, con 4 grados de libertad, superior al valor X^2 esperado de 5,385 y el valor de significancia es 0.000, inferior al nivel 0,05, lo mismo se reitera la razón de verosimilitudes en el valor de 11,565 así como la asociación lineal por lineal de ,073 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que la variable sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado. están asociadas.

5.1.3. Analisis del caso práctico

En este capítulo se analizarán los resultados del caso práctico que se ha desarrollado, con los respectivos comentarios y apreciaciones de contenido.

Principios del Control Interno asociados a sus 5 componentes según COSO 2013 para la empresa Calzados Sport S.R.L

La dimensión Ambiente de Control del Sistema de Control Interno COSO 2013 considera los siguientes principios:

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

La aplicación del principio 1 en la empresa Calzados Sport S.R.L. pasa por la decisión de la gerencia de mantener una contabilidad transparente, donde la información financiera orientada a la toma de decisiones y a la declaración mensual de impuestos ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), tenga la misma base.

El volumen de ventas anuales de la empresa en el periodo 2016 – 2018 entre 7 y 9 millones de soles, la ubican en el rango de actividad de una Mediana empresa (Aprox 2000 UIT), a pesar de ello, la gerencia debe tomar conciencia de fomentar actividades de control interno, que parten de la definición de valores éticos de la compañía destacando la transparencia y racionalidad, en la gestión financiera en su dimensión de planeamiento financiero, tanto para las decisiones de inversión, decisiones operativas y de financiamiento. En la dimensión del proceso contable, por la transparencia y legitimidad de la información presentada.

El soporte de valores y de racionalidad permitirá a la empresa garantizar un manejo responsable de costos, evaluación racional de nuevas inversiones, oportunidades de negocios en líneas de productos donde la demanda potencial pueda ser adecuadamente aprovechada. Donde todas estas decisiones respondan a un mecanismo de control interno según las normas COSO.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno

En una mediana empresa, es difícil la separación de decisiones según objetivos, ya que por lo general estas decisiones son tomadas por una persona o un grupo muy reducido que conforman el directorio. Sin embargo, debe respetarse el principio que, en la medida de lo posible, la Junta Directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables que son:

- Independencia.
- Competencia profesional.

La gerencia asume también como uno de sus valores primordiales la capacitación permanente y la profesionalización para la toma de decisiones. De modo tal que la competencia profesional siempre esté por encima de todos los criterios con los cuales se toman las decisiones en la empresa. Y el control interno no puede estar ajeno a ello. Adicionalmente al personal contable permanente que forma parte de la planilla de la empresa dependiente de la Gerencia Financiera, la empresa adopta la decisión de contratar un servicio de auditoría contable que sea lo suficientemente capaz y autónomo en la

supervisión y revisión de la información contable y financiera que sea útil para la toma de decisiones.

La responsabilidad de supervisión influye en la gestión financiera en la dimensión de planeamiento financiero por medio del proceso presupuestario y la implementación del control financiero, estimando adecuadamente la producción acorde a las ventas de calzados en cada mes y evitar las fluctuaciones inesperadas de stock. En la dimensión de procesos financieros en el proceso de análisis, seguimiento y evaluación de las decisiones operativas y financieras tomadas por la dirección el cuánto producir, de qué líneas de calzado y qué clientes son los que deben atenderse en forma prioritaria para lograr los objetivos de liquidez y rentabilidad. Y finalmente influye en la dimensión de control financiero en la facilitación de información para tomar medidas preventivas que permitan a la empresa hacer frente ante riesgos y amenazas del entorno comercial del calzado que es bastante fluctuante en los distintos meses del año.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades

El organigrama de la empresa Sport S.R.L cuenta con el gerente general, cuatro gerentes de línea: comercial, administrativo, producción y finanzas. Un jefe de producción. La plana gerencial, el contador contratado por la empresa, y el responsable del servicio de auditoría contratado conforman el comité de control. El gerente general es el responsable máximo de la implementación del sistema de control interno mediante una matriz o cuadro de comando donde cada miembro del comité asume las responsabilidades operativas de cada una de sus áreas y la delegación de tareas de control en los niveles menores dentro del organigrama de la empresa.

Definir la estructura y responsabilidades en el control influye en la gestión financiera en su dimensión del planeamiento financiero facilitando la implementación de la estrategia de inversión y financiamiento de largo plazo y la implementación del sistema de control. En la dimensión de los procesos financieros, son los responsables directos de los procesos de administración y control interno; y en la dimensión de control financiero, son los responsables de comunicar al resto del personal de la empresa sobre el sistema de control en todos los niveles y de motivar a sus respectivas líneas al cumplimiento de las metas de la organización en términos del control interno.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y tener personas competentes.

Los gerentes de línea que conforman el comité de control son a su vez los responsables de definir los lineamientos del reclutamiento del personal, definiendo las capacidades idóneas buscadas en el personal que se asimila a la empresa según la planificación establecida para copar los puestos de trabajo nuevos y de los que necesiten ser reemplazados.

El gerente administrativo a su vez es el responsable de delegar a su jefe de personal la gestión del sistema de reclutamiento y de capacitación permanente del personal. La capacitación está a su vez sujeta a evaluaciones anuales que permitan a Calzados Sport SAC realizar el seguimiento del desempeño de los trabajadores con el fin de validar el cumplimiento de la estrategia y el planeamiento establecidos.

El principio 4: impacta en la gestión financiera en la dimensión de planeamiento financiero en el desarrollo del presupuesto integrado con los objetivos de la empresa; impacta en la dimensión de los procesos financieros en el proceso de análisis, seguimiento y evaluación; y en la dimensión del control financiero en la comunicación y la motivación del personal acerca de los objetivos de la empresa.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

La retención del personal idóneo para la empresa se facilita gracias al proceso de evaluación anual y seguimiento del desempeño. En un principio solo se reemplazará al personal cuyos resultados en las evaluaciones se encuentren muy por debajo de lo esperado; el personal que se encuentre ligeramente inferior al resultado esperado tendrá la opción de la capacitación, de la cual se espera la mejora del rendimiento y el seguimiento sobre el cumplimiento de sus responsabilidades mediante la estructura jerárquica de la empresa. Mientras que los colaboradores que obtengan resultados por encima de lo esperado podrán aspirar a promociones que impulsen su desarrollo profesional y mejores oportunidades personales y para la empresa.

El principio 5 impacta en la gestión financiera en la dimensión de planeamiento financiero en el desarrollo de la estrategia de largo plazo, para impulsar el crecimiento de las ventas y el control de los costos, tanto de la producción de calzado, los gastos administrativos y de

ventas; impacta en la dimensión de procesos financieros también en el análisis, seguimiento y evaluación; y en la dimensión de control financiero en la generación de medidas preventivas y también en la motivación del personal con respecto a su desarrollo profesional y a los objetivos de la empresa.

En resumen, los impactos de los cinco principios que conforman la dimensión del ambiente de control del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera de la empresa Calzados Sport SAC, se describen en el cuadro siguiente:

GESTIÓN FINANCIERA	Planeamiento Financiero	Procesos Financieros	Control Financiero
AMBIENTE DE CONTROL			
Principio 1: Compromiso con la integridad y valores éticos	Valores: Transparencia y legitimidad de la información influye en la proyección financiera y el alineamiento de los objetivos de la empresa con sus áreas funcionales	Información válida para el proceso contable y los procesos de seguimiento y evaluación	Permite a la empresa tener la información confiable y a tiempo para realizar los diagnósticos de problemas
Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión	La responsabilidad de control integra los objetivos de la empresa con las decisiones operativas	La supervisión influye en el proceso del presupuesto y en la implementación del sistema de control financiero	Supervisar los indicadores financieros permite acción rápida para tomar medidas preventivas ante riesgos
Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad	Definir la estructura y las responsabilidades impacta en la estrategia de largo plazo, y en la implementación del sistema de control	El Comité de control conformado (7 personas) son los responsables directos de los procesos de administración y control interno	Son también los responsables de comunicar y motivar al personal en todos los niveles sobre los objetivos y metas del control interno
Principio 4: Demuestra compromiso para contar con personal competente	Permite contar con personal competente y en constante capacitación sujeta a evaluaciones. Impacta en el presupuesto integrado con los objetivos de la empresa	Impacta en el proceso de análisis, seguimiento y evaluación del desempeño del personal	Impacta en las responsabilidades de comunicación y motivación en todos los niveles del personal con los objetivos de la empresa
Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad	El mecanismo de evaluación del desempeño y la capacitación impacta en el desarrollo de la estrategia de largo plazo	Impacta en el proceso de análisis, seguimiento y evaluación del desempeño del personal	Impacta en la generación de medidas preventivas y en la comunicación y motivación del personal

Figura 42. Impacto de los 5 principios que conforman la dimensión del ambiente de control del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera

Fuente: Elaboración propia.

El impacto de la implementación del sistema de control COSO 2013 en la gestión de la empresa, muestra los siguientes resultados en los EEFF de la empresa, comparados con el

escenario de tendencia inercial en el cual no se implementa el sistema, se muestra en el cuadro siguiente:

	2016	2017	2018	2019 sin COSO	2019 con COSO
Ventas	8,072,226	8,301,344	8,106,781	7,701,442	8,431,052
Tasa anual de crecimiento		2.8%	-2.3%	-5.0%	4.0%
Utilidad Neta	250,430	288,256	268,928	101,084	593,955
Tasa anual de crecimiento		15.1%	-6.7%	-62.4%	120.9%

Figura 43. Impacto del sistema de control COSO 2013 en las ventas y utilidad neta.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados presentados nos permiten concluir que la implementación del sistema de control interno COSO 2013 en la empresa Calzados Sport S.R.L. mejoró considerablemente las ventas, logrando una tasa de crecimiento anual de 4.0%, comparado con -0.5% antes de la implementación.

La dimensión de evaluación de riesgos del sistema de control interno COSO 2013 considera los siguientes principios:

Principio 6: Se especifican los objetivos claros para identificar y evaluar el riesgo para el logro de los objetivos

El primer paso para que la empresa Calzados Sport S.R.L pueda realizar una adecuada evaluación de los riesgos a los que se enfrenta en todos los niveles de operación (comercial, inversión, financiamiento, recursos humanos, logística) es el establecimiento de metas y objetivos medibles y cuantificables en el tiempo.

A partir de un diagnóstico de la tendencia inicial, el sistema de control interno de la empresa encuentra los resultados siguientes:

	2016	2017	2018	2019 Sin COSO	2019 Con COSO
Liquidez Corriente	2.17	2.08	2.23	2.25	2.13
Liquidez Ácida	1.18	1.32	1.45	1.46	1.33

Figura 44. Diagnóstico de la liquidez

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva de liquidez corriente indica por una parte que la empresa cuenta con activos corrientes por mas del doble del valor que necesitaría para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, sin embargo, de otra parte la tendencia del indicador es creciente, cosa que tampoco es necesariamente buena para la compañía, tener demasiado activo corriente también puede resultar perjudicial puesto que se trata de recursos de corto plazo congelados que no generan mayor expectativa de rendimiento para Calzados Sport S.R.L. Con la aplicación del COSO 2013 este valor disminuye considerablemente.

	2016	2017	2018	2019 Sin COSO	2019 Con COSO
Endeudamiento neto	43.4%	40.1%	39.6%	42.3%	38.9%
Multiplic capital	1.77	1.67	1.66	1.73	1.64
Cobertura de intereses	1.37	1.40	1.26	1.05	1.60

Figura 45. Diagnóstico del endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

El nivel de endeudamiento con respecto al financiamiento total del activo se mantiene alrededor del 40% en el horizonte de tiempo del 2016 a la proyección para el año 2019, sin embargo la cobertura de intereses viene bajando de forma muy preocupante, el año 2018 la utilidad operativa lograda por Calzados Sport S.R.L alcanzó apenas para cubrir 1.26 veces el valor de los gastos financieros que enfrentó dicho periodo, e incluso en la proyección para el 2019 esta utilidad apenas cubre una vez el valor de los intereses que debe de cubrir, quedando expuesta a un riesgo de default bastante visible. Con la aplicación del COSO 2013, el nivel de endeudamiento baja a 38.9% y la cobertura de interés mejora llegando a cubrir 1.60 veces el valor de los gastos financieros.

	2016	2017	2018	2019 Sin COSO	2019 Con COSO
Rotacion de activo	1.00	1.03	1.00	0.95	1.06
Periodo de inventario	140.6	114.4	130.0	133.6	130.8
Periodo de cobranza	73.3	84.3	99.7	107.3	91.3
Periodo de pago a prov	136.4	143.4	155.8	155.2	151.3
Ciclo de Conv Efectivo	77.5	55.2	73.8	85.7	70.8

Figura 46. Diagnóstico de la eficiencia operativa

Nota. Elaboración propia

La empresa año a año viene mostrando una menor eficiencia evaluada como la capacidad de generar ventas por el valor de mas de una vez el activo total de la empresa. A su vez que el ciclo de conversión de efectivo, es decir el plazo de días que la empresa debe cubrir su operación de corto plazo, va de un nivel de 77 días a 86 días en la proyección del año 2019 sin implementar el sistema de control interno. Esto significa un paulatino deterioro en la rotación de producción, ventas y cobranzas a los clientes. Operativamente también la empresa se encuentra en riesgo de ampliar su necesidad de financiamiento de corto plazo, lo cual incluso es más relevante teniendo en cuenta el exceso de efectivo que pueden mostrar las razones de liquidez. Con la implementación del COSO 2013 la empresa logra cubrir su operación de corto plazo en 70 días.

	2016	2017	2018	2019 Sin COSO	2019 Con COSO
Margen operativo	11.5%	14.5%	15.4%	13.3%	18.5%
Margen neto	3.1%	3.3%	3.3%	1.3%	7.0%
ROA	3.1%	3.4%	3.3%	1.2%	7.5%
ROE	5.5%	5.6%	5.5%	2.2%	12.2%

Figura 47. Diagnóstico de la rentabilidad

Nota. Elaboración propia

El margen operativo de la empresa crece en el periodo 2016 -2018 pero vuelve a caer en la proyección del año 2019 sin la implementación del sistema de control interno COSO 2013, mientras que con su implementación llega a 18.5%. El margen neto es el que viene estancándose aun a pesar del incremento del margen operativo y esto se debe a un gran incremento de los gastos financieros, el que causa el riesgo de default mencionado anteriormente.

Las razones de rentabilidad estructural, del retorno sobre la inversión total y de la inversión sobre el patrimonio si muestra un crítico deterioro, el impacto del crecimiento de los gastos financieros licúa la utilidad de la empresa. Y esto reduce notablemente la utilidad neta, la cual permite el reparto de dividendos entre los socios y la reinversión de las utilidades.

Los objetivos de la empresa según el diagnóstico realizados, se pueden priorizar de la siguiente forma:

- Reducir el impacto de los gastos financieros en la utilidad de la empresa.
- Mejorar el perfil de rentabilidad estructural de la empresa para dar más confianza a los accionistas, clientes, proveedores y mejorar la posición comercial de la empresa Calzados Sport SAC en el mercado.
- Mejorar el manejo de la liquidez y la operación de corto plazo para reducir el ciclo de conversión de efectivo.
- Encontrar un balance adecuado de financiamiento de los activos totales de la empresa entre recursos externos y recursos propios, sin incurrir en altas tasas de financiamiento.

El principio 6 incide claramente en la gestión financiera haciendo posible el diagnóstico, la definición de la estrategia y el desarrollo del presupuesto de la empresa. Incide directamente en todos los procesos financieros los cuales dependen de los objetivos trazados y en el control financiero haciendo viable el diagnóstico.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar

Una vez realizada la clasificación de objetivos y sus prioridades, se procede a la evaluación de los riesgos que pueden surgir entre la situación inicial identificada en el diagnóstico y el estado o situación deseada que desea alcanzar la gerencia.

Riesgos comerciales: Los últimos años, la empresa para optar por un mercado seguro comenzó a participar y ganar licitaciones orientadas a la provisión de calzado a las Fuerzas Armadas, alejándose de las tendencias del mercado las que la llevaron desde su creación a posicionarse como un productor importante de calzado de moda cotidiana en San Juan de Lurigancho, de continuar esta tendencia la empresa estaría en riesgo de perder su posicionamiento ganado y reducir aún más el volumen anual de ventas. En la proyección del año 2019 sin el Sistema de control Interno, las ventas se reducirían 5% con respecto al 2018.

Riesgos externos: Un riesgo también de mucha relevancia para la empresa es el incremento de la cantidad de calzado importado desde China. Principalmente zapatillas de diseños de corredores y para gimnasios que es el principal producto de la empresa en los mercados habituales. Se importa cada vez más calzado y más barato de modo que Calzados Sport S.R.L pierde participación en el mercado habitual.

Riesgos económicos: La empresa cuenta con disponibilidad de efectivo, sin embargo, el riesgo más grave que enfrenta es la continuación del incremento de los gastos financieros, debido a altas tasas de interés más que a un elevado nivel de endeudamiento de largo plazo. La empresa aun toma créditos con tasas de micro o pequeña empresa.

Ambiente natural: La competencia entre las empresas del sector calzado en San Juan de Lurigancho ha desplazado del mercado a Calzados Sport S.R.L en los últimos 2 años, y la empresa no está reaccionando adecuadamente a los cambios en el entorno.

Infraestructura: Inadecuado uso del espacio para los materiales, productos en proceso y terminados para la fabricación de calzado para las FFAA descuidando los espacios de fabricación de los demás tipos de calzado.

Estructura de la administración: cambios en las responsabilidades de la administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la organización.

Personal: aunque se ha disminuido el índice de rotación de personal, la migración venezolana causó un efecto de riesgo en el personal de ventas por la rotación debido a incorporación de vendedoras venezolanas.

Tolerancia al riesgo: Los objetivos guardan una relación entre si usualmente, pero puede que existan conflictos en las medidas que vaya a adoptar la empresa en el cumplimiento de los mencionados objetivos de liquidez vs los objetivos de rentabilidad.

La identificación de riesgos entonces influye claramente en la dimensión de planificación financiera y pone en situación de incertidumbre la confiabilidad de las proyecciones financieras que se realicen. En la dimensión de procesos financieros, cada uno de los riesgos debe ser medido y permanentemente seguidos, incidiendo en todos los niveles de administración y control. Finalmente, en la dimensión de gestión financiera, incide en la determinación de medidas preventivas ante ocurrencias que desencadenen que los riesgos analizados se manifiesten en forma negativa afectando el plan elaborado para la empresa.

Principio 8: Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.

El comité de control creado para dar seguimiento al plan y las actividades de control interno en Calzados Sport S.R.L, debe tener en cuenta la ocurrencia de los siguientes indicios:

- Reporte financiero fraudulento. Bajo responsabilidad directa del Gerente Financiero y la supervisión estricta del auditor externo.
- Reporte no financiero fraudulento. En este caso los riesgos de fraude de mayor relevancia serían responsabilidad de la gerencia comercial, en su afán de presentar informes sobre ventas de la empresa, podría exceder los límites de precios, cantidades y calidades ofrecidas a los productos de las FFAA, en desmedro del planeamiento comercial de las líneas de calzado deportivo y para dama, que eran las de mayor actividad y mayor margen de contribución para la compañía.
- Corrupción. La elaboración de información financiera con el propósito de evitar o reducir el monto de impuestos declarado y a pagar es responsabilidad del gerente financiero y el gerente general.

La identificación de posibles riesgos de fraude en la presentación de información financiera influye en la gestión financiera en la dimensión de planeamiento haciendo viable y confiable la información con la que la empresa Calzados Sport S.R.L requiere para la toma de decisiones y la mejora su desempeño en el mercado.

En la dimensión de procesos financieros le da soporte a la veracidad de la información que sostiene cada uno de los procesos financieros; finalmente en la dimensión de control financiero, la prevención de riesgos de fraude sirve para dar sustento a las medidas preventivas de los riesgos analizados.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno

El último principio de la dimensión de evaluación de riesgos obedece a la formación de criterios útiles para la empresa en la aparición de indicios que precisamente activen los riesgos mencionados. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad de monitorear los indicadores que muestren que los supuestos y los objetivos vayan cumpliéndose según el plan realizado.

Si en el momento de la evaluación los indicadores dan señales cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos de la institución, de inmediato deben preverse las medidas preventivas que ayuden a la empresa a protegerse de los riesgos y en la medida de lo posible mitigar su impacto en resultados negativos, como por ejemplo la liquidez, en el endeudamiento y en la reducción de la utilidad de la empresa.

El principio 9 del sistema de control interno COSO 2013 influye en la gestión financiera de la empresa en la dimensión de planeamiento en la proyección financiera de los EEFF alrededor de valores promedio de las cuentas con un margen de variabilidad aceptable, este precisamente es el punto del proceso de administración y control mediante un cuadro de control o una matriz de riesgos. Y de seguimiento al proceso contable que debe arrojar los resultados esperados. Por último, en la dimensión de control financiero, los cambios importantes deben estar enlazados directamente con la asunción de medidas preventivas ante cualquier factor de riesgo que amenace la consecución de los objetivos trazados.

En resumen, los impactos de los cinco principios que conforman la dimensión de la evaluación de riesgos del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera de la empresa Calzados Sport S.R.L, se describen en el cuadro siguiente:

GESTIÓN FINANCIERA EVALUCION DE RIESGOS	Planeamiento Financiero	Procesos Financieros	Control Financiero
Principio 6: Especifica objetivos relevantes	La definición de los objetivos de la empresa es el punto central del diagnóstico, influye totalmente en la definición de la estrategia a largo plazo y la proyección para mejorar esta situación inicial	La definición de los objetivos permiten realizar todos los procesos financieros a partir de los cuales se buscará alcanzar una situación deseada en el tiempo.	La definición de objetivos de la empresa permite darle viabilidad al diagnóstico de la empresa que es el punto de partida de la planificación y el control interno.
Principio 7: Identifica y analiza los riesgos	Los riesgos presentes a lo largo de la actividad de la empresa influyen directamente en la formación de la estrategia de largo plazo, la confiabilidad de las proyecciones y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	El análisis de riesgos influye en todos los procesos financieros de la empresa, en mayor o menor medida según la incidencia y el grado de vulnerabilidad.	Incide en la determinación de medidas preventivas ante ocurrencias que desencadenen que los riesgos analizados se manifiesten en forma negativa afectando el plan elaborado para la empresa.
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude en la gestión de riesgos	La presencia de posibles riesgos de fraude en la presentación de información financiera influye en la gestión financiera en la dimensión de planeamiento haciendo viable y confiable la información.	Una adecuada evaluación de los riesgos le da soporte a la veracidad de la información que sostiene cada uno de los procesos financieros.	La prevención de riesgos de fraude sirve para dar sustento a las medidas preventivas de los riesgos analizados.
Principio 9: Identifica y analiza los cambios importantes en el sistema de control de riesgos	Identificar a tiempo los cambios importantes influye en la gestión financiera de la empresa en la dimensión de planeamiento en la proyección financiera de los EEFF.	Es el punto de partida del proceso de administración y control mediante un cuadro de control o una matriz de riesgos. Y de seguimiento al proceso contable que debe arrojar los resultados esperados.	Los cambios importantes deben estar enlazados directamente con la asunción de medidas preventivas ante cualquier factor de riesgo que amenace la consecución de los objetivos trazados.

Figura 48. Impacto de los cinco principios que conforman la dimensión de la evaluación de riesgos del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados presentados nos permiten concluir que la dimensión de evaluación de riesgos del sistema de control interno COSO 2013 influye en la gestión financiera de las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho, como se muestra en el caso de la empresa Calzados Sport S.R.L.

Los principios de la dimensión de actividades de control y su influencia en la gestión financiera de la empresa, se presenta a continuación:

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables

Las actividades de control interno aplicables a la realidad de la empresa Calzados Sport S.R.L están alineadas con los riesgos encontrados en la hipótesis anterior, precisamente las actividades de control permiten monitorear cuando un indicador escapa de los rangos permitidos en cualquiera de las dimensiones operacionales de la empresa, para volver a ser encauzado entre los objetivos de la gerencia.

Los más importantes identificados para Calzados Sport S.R.L son los siguientes:

En las operaciones

Control de cuentas por cobrar: Reducir los periodos actuales de cobranza, la meta es un promedio de 3 meses, actualmente supera los 100 días.

Control de cuentas por pagar. El periodo de pago a los proveedores está acorde con la meta de la gerencia, debe mantenerse alrededor de 150 días

Control de programación de producción. La producción y venta de calzados debe bordear los 3 meses (120 días) desde la programación y la llegada de la materia prima hasta que se concreta la venta.

	2016	2017	2018	2019 Sin COSO	2019 Con COSO
Periodo de inventario	140.6	114.4	130.0	133.6	130.8
Periodo de cobranza	73.3	84.3	99.7	107.3	91.3
Periodo de pago a prov	136.4	143.4	155.8	155.2	151.3
Ciclo de Conv Efectivo	77.5	55.2	73.8	85.7	70.8

Figura 49. Impacto del sistema de control COSO 2013 en la producción.

Fuente: Elaboración propia.

Estos controles operativos permitirán a la empresa contar con mayor liquidez y generar excedentes de efectivo que pueden ser aprovechables en prepagar deuda financiera con el propósito de pagar menos intereses, los cuales vienen afectando seriamente la utilidad de la empresa.

En la confiabilidad de la información financiera

Control de costos de producción. El control de costos de producción debe orientarse a la búsqueda de proveedores y clientes que garanticen un balance que permita a la empresa tener al menos una utilidad bruta de 50%, en los últimos años donde se ha incrementado la participación de las ventas mediante licitaciones, el margen de contribución se ha reducido, con tal de garantizar un determinado nivel de operación, pero el menor precio de venta por esta producción incrementa el % de costo con respecto a la venta. Entonces la empresa debe volver a incrementar su participación en los mercados normales, donde obtiene un mayor margen.

Control de gastos administrativos y de ventas. Lo mismo aplica para los gastos operativos de la empresa, que los gastos administrativos y de ventas no superen el 12.5% y 22% con respecto al valor anual de ventas. De lo contrario los costos y gastos terminarán por reducir la utilidad operativa resultante.

Control en los gastos financieros. Dado el contexto de la empresa, este debe ser el control más importante para la empresa, de momento es indispensable prepagar deuda para reducir el saldo y así el interés pagado no supere el 12% del valor anual de ventas.

	2016	2017	2018	2019 Sin COSO	2019 Con COSO
como (%) de las ventas anuales					
Costo de ventas	51.3%	49.2%	48.6%	51.5%	47.0%
Gastos administrativos	13.3%	12.2%	12.3%	12.7%	12.5%
Gastos de ventas	23.9%	24.1%	23.7%	22.5%	22.0%
Gastos financieros	8.3%	10.3%	12.2%	12.6%	11.5%

Figura 50. Impacto del sistema de control COSO 2013 en el costo de ventas, gastos administrativos, gasto de ventas y gastos financieros.

Fuente: Elaboración propia.

En el cumplimiento de leyes y reglamentos

Reportes periódicos, trimestrales de los gerentes de línea en el cumplimiento de sus responsabilidades operativas que permita monitorear el cumplimiento de los controles mencionados.

Proceso de auditoría. El auditor contable externo debe verificar que la información brindada por los gerentes de línea y la gerencia de finanzas sea completamente cierto y adecuado con las normas tributarias.

Procesos de información. El comité de control debe contar con canales de comunicación directa para las coordinaciones operativas entre los gerentes de línea y los responsables de las actividades en la producción de calzados. De modo que siempre se mantenga el control de los indicadores mencionados.

Controles sobre la información de inicio: La organización lleva a cabo actividades de control sobre los procesos de ingreso de datos actualización y mantenimiento de la precisión, totalidad y validez de los datos.

Definimos de este modo que el principio 10 de las actividades de control del Sistema COSO 2013 influye en la gestión financiera de la empresa, en la dimensión de planeamiento financiero para elaborar las proyecciones que sirvan como meta a la organización. En la dimensión de los procesos financieros para el proceso contable y los procesos de planificación y control financiero, mientras que, en la dimensión de control financiero, para diagnosticar los problemas y plantear medidas preventivas.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

El comité de control interno debe impulsar el sistema de comunicación entre los miembros y un mecanismo de ingreso de información contable y financiera en cada área, tal que sea amigable y fácil de consultar para todos los interesados. Toda empresa que ya cuenta con un nivel de ventas que supera el millón de soles al año requiere de un sistema de gestión contable, de los existentes en el mercado (Concar, otros, etc)

El principio de desarrollo de tecnología para el apoyo del logro de objetivos influye en la gestión financiera de la empresa en la dimensión de planeamiento financiero facilitando el control financiero y la retroalimentación del proceso presupuestario; en la dimensión de

procesos financieros aporta al proceso contable mediante la facilitación de manejo de información confiable en tiempo real; y en la dimensión de control financiero en facilitar la rápida comunicación cuando surge algún cruce o conflicto de objetivos entre las áreas funcionales.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

El principio de políticas y procedimientos en las actividades de control corresponde aplicarlas al gerente general en consenso con el gerente financiero y el auditor contable externo contratado por la empresa. Entre ellos deben definir lineamientos aplicables horizontalmente en las líneas de gestión de la empresa para que la información que se ingresa, la que se corrija y los reportes sean accesibles para quien los necesite.

Debe basarse en protocolos de control, básicamente una matriz de riesgos que se alimente de todos los datos ingresados en las operaciones diarias (Facturas de ventas, órdenes de compra, de producción, información sobre el flujo de materia prima, de productos en proceso, reportes diarios de los puntos de venta, controles sobre las próximas convocatorias de licitaciones etc)

El principio de políticas y procedimientos de control mejora la gestión financiera en el aspecto de facilitar el sistema de control para todos los interesados en la empresa Calzados Sport SAC; en la dimensión de procesos financieros también apoya el proceso contable y al seguimiento y evaluación; mientras que, en la dimensión de control financiero en la comunicación fluida entre los interesados del control interno, es decir, el comité.

Se resume que los tres principios que conforman la dimensión de las actividades de control del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera de la empresa Calzados Sport S.R.L, se describen en el cuadro siguiente:

GESTIÓN FINANCIERA	Planeamiento Financiero	Procesos Financieros	Control Financiero
ACTIVIDADES DE CONTROL			
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control	Las actividades de control permiten elaborar las proyecciones de la situación a la que se desea alcanzar	Permiten desarrollar el proceso contable y los de planificación y control financiero	Las actividades de control permiten diagnosticar pronto las anomalías surgidas y plantear medidas preventivas
Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales apoyados en la tecnología	La incorporación de la tecnología facilita el control financiero y la retroalimentación del proceso presupuestario	Aporta al proceso contable mediante la facilitación de manejo de información confiable en tiempo real	Facilitar la rápida comunicación cuando surge algún cruce o conflicto de objetivos entre las áreas funcionales.
Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos	Facilita el control financiero para todos los interesados (Los miembros del comité de control interno)	Apoya el proceso contable y al seguimiento y evaluación	Permite la comunicación fluida y el respeto de las jerarquías en la propuesta de políticas y procedimientos de control interno

Figura 51. Impacto de los tres principios que conforman la dimensión actividades de control del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Los principios de la dimensión de información y comunicación y su influencia en la gestión financiera de la empresa, se presenta a continuación:

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno

Los protocolos mencionados en el principio 12 de las actividades de control, norman los procedimientos y responsabilidades en el ingreso de la información contable y financiera desde todas las áreas pertinentes en la empresa, en el manejo de inventarios, control de compras, ventas, cobranzas, solicitud y servicio de deuda financiera, etc.

La información ingresada requiere ser validada y controlada desde distintos niveles para poder dar la viabilidad correspondiente, caso contrario, de encontrarse errores (El tamiz debe llegar desde la auditoría externa) En caso la información ingresada necesite ser corregida o actualizada, los protocolos deben ser sencillos y que permitan informar a los demás miembros del comité de control interno, que la información se ha actualizado para facilitar la toma de decisiones a nivel interno.

El principio de usar información relevante aporta a la gestión financiera de la empresa Calzados Sport S.R.L en la dimensión de planeamiento en la confección y actualización del presupuesto, en el proceso de planificación y control financiero y en la comunicación de añadir y/o modificar información en la dimensión de control financiero.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades del control interno

Los objetivos y responsabilidades definidas en la primera dimensión del sistema de control interno COSO 2013 deben contar con un mecanismo de difusión para que, en todos los niveles de la empresa, el personal adopte conductas y lineamientos laborales orientados a las responsabilidades del control interno.

Tanto para las actividades cotidianas como para los procesos de evaluación, cada colaborador de Calzados Sport S.R.L tiene una responsabilidad en el sistema de control interno, en la labor que le toque cumplir. Este proceso debe ser flexible y amigable para todos los colaboradores, pero contando con las jerarquías bien marcadas en el flujo de información, los reportes de los colaboradores y de su rendimiento laboral deben ser corroboradas y validadas por los jefes inmediatos superiores, y la información de estos a los gerentes de línea, y una vez en estos niveles recién ingresa la información al comité de control interno.

Principio 15: Se comunican externamente los asuntos que afectan el funcionamiento del control interno

Asimismo, Calzados Sport S.R.L debe contar con protocolos y canales de comunicación externa, es decir, con los clientes, tanto los clientes individuales de las tiendas propias de la marca, como los clientes de las tiendas de cadenas de zapaterías que compran por lotes, incluso también para los clientes obtenidos mediante licitaciones.

También son agentes relevantes en la comunicación externa e importante, la información que pueden aportar y recibir los proveedores de materia prima, de servicios, de los bancos con los que se tengan relaciones financieras, de la administración tributaria, de las asociaciones de confecciones de calzado en los que esté adscrita la empresa, etc.

Cada agente genera un flujo de entrada y/o salida de información que tiene influencia en el control interno. Esta información también debe ser ingresada y comunicada oportunamente al comité de control interno.

Los tres principios que conforman la dimensión de los sistemas de información del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera de la empresa Calzados Sport S.R.L, se describen en el cuadro siguiente:

GESTIÓN FINANCIERA	Planeamiento Financiero	Procesos Financieros	Control Financiero
INFORMACION Y COMUNICACION			
Principio 13: Uso de información relevante	En todos los niveles de gestión financiera se necesita la información correcta, relevante y a tiempo para la toma de decisiones y el control interno. Para ello el comité de control y todos los interesados cuentan con protocolos para el ingreso, monitoreo y corrección de información, y la debida comunicación de cada ingreso realizado.		
Principio 14: Comunica internamente los objetivos y responsabilidades del control interno	Los objetivos y reponsabilidades del control interno son la base del planeamiento financiero, cada objetivo es identificado con un responsable, sus respectivas metas e indicadores de control	El seguimiento y control financiero dependen específicamente de la adecuada definición de objetivos y responsabilidades	
Principio 15: Se comunican externamente los asuntos que afectan el funcionamiento del control interno	Para la elaboración de las proyecciones y la estrategia se requiere de flujos de ingreso y salida de información con agentes externos: Clientes, proveedores de materiales, de servicios, bancos, etc.	Todos los procesos de control interno donde participa información proveniente o útil para agentes externos , deben contar con protocolos de flujo de información para que fluyan las decisiones.	La comunicación debe ser fluida con los agentes externos para manejar la información relevante proveniente de ellos para optimizar el control interno

Figura 52. Impacto de los tres principios que conforman la dimensión de información y comunicación del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de supervisión del sistema de control interno cuenta con dos principios:

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

La razón de ser de un sistema de control interno confiable y racional, es que pueda ser contrastado y permita identificar prácticas no adecuadas en el manejo de la información contable y/o financiera de la empresa.

El proceso inicia desde la búsqueda y contratación de la auditoría externa, la cual debe ser comprobadamente independiente de los intereses institucionales y personales con los miembros de las gerencias de la empresa Calzados Sport S.R.L. El auditor externo debe contar con experiencia y calificación comprobadas para ejecutar estas actividades de

supervisión de la definición de objetivos, responsabilidades y el manejo de información y comunicación en todos los niveles.

Las evaluaciones independientes se ejecutarán periódicamente, lo recomendable en una mediana empresa como es el caso de Calzados Sport es que sea en forma trimestral, también el giro de negocio y la estacionalidad de la programación de la producción y las campañas de venta así lo requieren.

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

En caso de presentarse diferencias entre la información ingresada en los sistemas de control interno y el orden contable que debe presentarse, se contarán con protocolos para realizar las modificaciones respectivas en los siguientes aspectos:

Actividades de monitoreo. Permite identificar a tiempo si la planificación para los periodos futuros no es acorde con la información ingresada, en ese caso el control interno requerirá a los involucrados para cruzar la información relevante y corregirla para homogenizar los flujos de información y comunicación.

Otros componentes del sistema de control interno. No menos importantes son los canales de comunicación en el sistema de control interno, en caso de que alguno de ellos presente alguna diferencia con respecto al nivel deseado, debe corregirse de inmediato para evitar que las partes afectadas no cuenten con la información necesaria para tomar decisiones.

Partes externas. Los canales de comunicación y los flujos de información deben ser óptimos no solo entre los miembros del comité de control interno, sino también con las partes externas a la organización.

De este modo los dos principios que componen la dimensión de supervisión se resumen de la siguiente forma:

GESTIÓN FINANCIERA	Planeamiento Financiero	Procesos Financieros	Control Financiero
SUPERVISION			
Principio 16: Conduce evaluaciones continuas e independientes	Desde la contratación del auditor externo capacitado e independiente para la evaluación de la información y todo el proceso de control interno	El control interno es indispensable para hacer seguimientos permanentes a los indicadores de gestión en todos los niveles de la empresa, por el giro de negocio se recomienda una periodicidad trimestral.	
Principio 17: Evalúa y comunica diferencias	En caso de encontrarse diferencias en los procesos de control interno estas deben ser corregidas de inmediato, para permitir el flujo de información y comunicación sobre datos reales para la toma de decisiones	Todos los procesos financieros de la empresa deben estar sujetos a la evaluación de diferencias y contar con protocolos de corrección adecuados	La comunicación rápida de las diferencias y sus correcciones es sumamente importante para llevar adelante el control financiero para lograr los objetivos de la empresa

Figura 53. Impacto de los dos principios que conforman la dimensión de supervisión del sistema COSO 2013 en las dimensiones de la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de riesgos

Para determinar el estado de las diferentes áreas de la empresa según el sistema COSO 2013 se elaboró una matriz de riesgos para la empresa, esto permitirá tener una visión más clara de la situación de la entidad.

RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO
DESCRIPCIÓN	Prioridad en el ajuste de control.	Control deficiente, mejorar eficacia en operaciones.	Poca urgencia de resolución, oportunidad de mejora.

Figura 54. Leyenda de matriz.

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la matriz de riesgos identificamos:

Proceso	Impacto	Riesgo	N°
Cuentas por cobrar	Alto	Porcentaje alto de cuentas por cobrar atrasadas de varios meses.	R1
	Medio	Falta de efectivo por retención de cheques.	R2

Cuentas proveedores	Bajo	Registro de cuentas por pagar defectuoso.	R3
	Medio	Planificar los pagos en las fechas para evitar, intereses.	R4
Cuentas excedentes	Bajo	Control y monitoreo del excedente real.	R5
	Alto	Usufructo inadecuado de los excedentes.	R6

Figura 55. Matriz de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

Se desarrollan los procesos identificados y la aplicación del control para equilibrar las cuentas que repercuten en los estados financieros.

a) Proceso: Cuentas por cobrar.

R1. Falta de efectivo por retención de cheques.

Control: No existe un control establecido para este riesgo.

Contexto situación: el 14% de las cuentas por cobrar, están atrasadas a 6 meses.

Tabla 40.

Cuentas por cobrar retrasadas. Elaboración propia.

Cuenta Contable	Sin COSO	Con COSO	Variación
Cuentas por cobrar	6,236,744	5,878,547	358,197
Política de ajuste	14%	13.14%	
Calculo de cobro	87,314416	358,197	358,197

Nota: Elaboración propia.

Comentario: Con la aplicación del sistema COSO 2013, se lograría reducir las cuentas por cobrar en s/. 358,197 lo que representa el 13.14% de aplicarse la política con ajuste.

b) Cuentas proveedores

R4. Planificar los pagos en las fechas para evitar, intereses.

Control: No existe un control establecido para este riesgo.

Contexto situación: Los pagos no tiene una planificación para su pago lo cual afecta con el pago de intereses hasta con un monto de S/.30.000

Tabla 41.

Cuentas por cobrar retrasadas. Elaboración propia.

Cuenta Contable	Sin COSO	Con COSO
Efectivo	22,322,943	22,322,943
Perdida	849,305	0
Diferencia	21,665,876	20,816,571

Nota: Elaboración propia.

Comentario: Con la aplicación del sistema COSO 2013, se lograría reducir las cuentas de pago a proveedores en s/. 849,305 de aplicarse la política con ajuste.

c) Cuentas excedentes

R6. Usufructo inadecuado de los excedentes.

Control: No existe un control establecido para este riesgo.

Contexto situación: el 14% de las cuentas por cobrar, están atrasadas a 6 meses.

Tabla 42.

Cuentas por cobrar retrasadas. Elaboración propia.

Cuenta Contable	Sin COSO	Con COSO
Excedentes	402,590	408,428
Perdida	5,838	0
Diferencia	402,590	408,428

Nota: Elaboración propia.

Comentario: Con la aplicación del sistema COSO 2013, se lograría reducir hacer mas efectivo el uso de los excedentes con un ahorro de s/. 5,838 a favor de la entidad.

Tabla 43.

Componentes COSO y situación de la empresa

Principios	Situación encontrada
<u>Ambiente de control</u>	
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	No existe la preocupación por seguir los lineamientos del código de ética por parte de los colaboradores.
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	La empresa no ha diseñado un organigrama, manuales y perfil de colaboradores.
Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	Las funciones se realizan sin conocimiento de los objetivos generales, solo de algunos objetivos de área.
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	La institución no toma en cuenta el nivel de calificación de sus colaboradores y estandariza los puestos.
Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	No existe control de los procedimientos en los puestos.
<u>Evaluación de riesgos</u>	
Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	La organización no ha definido los objetivos a largo plazo, solo a corto plazo, de donde la evaluación de los riesgos no se realiza eficazmente.
Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determina cómo se debe gestionar.	La identificación de los riesgos no es una práctica habitual en la empresa.
Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	Los procedimientos para el control de fraudes no son seguros ni quedan registrados en el sistema, como antecedentes.
Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	No se han realizado las estrategias, ni los métodos que permitan reconocer los riesgos de cada área.
<u>Actividades de control</u>	
Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	La empresa posee una breve lista de controles en la organización y pocos manuales.
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	La entidad no ha desarrollado modelos de procesos mediante flujogramas.

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.	Las actividades de control no siguen estándares rigurosos para la organización, ni calendarios establecidos, periódicamente.
--	--

Información y comunicación

Principio 13: La organización obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	La información no se administra de forma eficaz, hay información se no se almacena ni se difunde.
---	---

Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.	Los sistemas de comunicación mantienen una estructura vertical y restringida.
---	---

Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	La comunicación con las partes externos es limitada,
---	--

Supervisión

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	La entidad solo cuenta con participación gerencial a la hora del control interno, no hay unidades especializadas en auditorías.
---	---

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda	Las evaluaciones se realizan anualmente, y no están determinados los indicadores de gestión.
--	--

Nota. Elaboración propia.

Tabla 44.

Análisis de caso práctico

Principios	Contexto antes de COSO 2013	Contexto después de COSO 2013	Efecto de la Gestión financiera
<u>Ambiente de control</u>			
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	No existe la preocupación por seguir los lineamientos del código de ética por parte de los colaboradores.	Promover talleres e implementar reuniones para reformular y aplicar el código de ética.	Un código de ética bien aplicado, redundante en la mejora de procesos, en el conocimiento de los límites y en la planificación concienzuda.
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	La empresa no ha diseñado un organigrama, manuales y perfil de colaboradores.	Se necesita definir la estructura de la entidad, definir perfiles de puesto y desarrollar manuales por áreas.	La falta de definición de puestos afecta el desarrollo de las labores y los procesos de producción.
Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	Las funciones se realizan sin conocimiento de los objetivos generales, solo de algunos objetivos de área.	Definir los objetivos de área por completo, informar sobre los objetivos institucionales a los colaboradores.	Si no se tienen los objetivos a nivel institucional definidos, no se tiene claridad sobre el rumbo de la empresa.
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	La institución no toma en cuenta el nivel de calificación de sus colaboradores y estandariza los puestos.	Calificar a los colaboradores por sus competencias tanto a nivel de pagos, como a nivel de puestos.	Los colaboradores más competentes pueden sentirse desatendidos y esto puede motivar la salida de sus puestos, perdiendo personal estratégico y calificado.
Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	No existe control de los procedimientos en los puestos.	Se debe definir los procedimientos, responsabilidades y funciones de los colaboradores.	Sin tener claras las funciones los colaboradores, apoyan en otras áreas, sin aumentar la productividad ni la eficiencia.
<u>Evaluación de riesgos</u>			
Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	La organización no ha definido los objetivos a largo plazo, solo a corto plazo, de donde la evaluación de los riesgos no se realiza eficazmente.	Definir una matriz donde se precise los riesgos a nivel interno y externo, para prevenir sucesos negativos para la entidad.	Es incierto el futuro de las finanzas ya que si no se tiene establecido una matriz de riesgo, se puede incurrir en errores contables y financieros.

Principios	Contexto antes de COSO 2013	Contexto después de COSO 2013	Efecto de la Gestión financiera
Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determina cómo se debe gestionar.	La identificación de los riesgos no es una práctica habitual en la empresa.	Se deben identificar los riesgos y formular planes estratégicos, objetivos generales, que se deben difundir a toda la entidad.	El manejo y control de las finanzas no es estable al no contar con un plan estratégico que permita prever situaciones de emergencia.
Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	Los procedimientos para el control de fraudes no son seguros ni quedan registrados en el sistema, como antecedentes.	Mejorar los procedimientos para el control de fraudes y establecer planes de contingencia con indicadores objetivos.	El control interno de los bienes y servicios en los procesos desarrollados es inexistente.
Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	No se han realizado las estrategias, ni los métodos que permitan reconocer los riesgos de cada área.	Organizar y difundir estrategias con información sobre los principales riesgos en cada área.	El análisis de riesgos es una práctica que no se efectúa en la entidad, no existe coordinación entre las áreas, esto puede generar desbalance económico.
<u>Actividades de control</u>			
Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	La empresa posee una breve lista de controles en la organización y pocos manuales.	Desarrollo e integración en cada área de protocolos, manuales para un mejor control.	Las actividades de control están unidas a las actividades de cada área, sin embargo no son bien administradas, ni dirigidas.
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	La entidad no ha desarrollado modelos de procesos mediante flujogramas.	Analizar y crear flujogramas que representen la realidad de los procedimientos en la entidad.	La falta de documentación sobre los procedimientos de cada área, genera demoras en la realización de informes.
Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Las actividades de control no siguen estándares rigurosos para la organización, ni calendarios establecidos, periódicamente.	Programar actividades de control en un cronograma por cada área que ponga plazo para el cumplimiento de objetivos.	Las actividades de control son deficientes no aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
<u>Información y comunicación</u>			
Principio 13: La organización obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	La información no se administra de forma eficaz, hay información que no se almacena ni se difunde.	Se debe obtener información de modo oportuno, mediante sistema de información planificados para los	La información se encuentra distribuida en toda la institución, sin embargo esa información no está bien direccionada,

Principios	Contexto antes de COSO 2013	Contexto después de COSO 2013	Efecto de la Gestión financiera
		distintos fines de cada área.	hecho que imposibilita el control.
Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.	Los sistemas de comunicación mantienen una estructura vertical y restringida.	Se propone el desarrollo de un sistema de comunicación horizontal y con alcance a todas las áreas, para sus distintas necesidades.	La falta de un sistema efectivo de comunicaciones, re lentiza la toma de decisiones.
Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	La comunicación con las partes externas es limitada,	Se debe contemplar en el sistema a implementar la comunicación con usuarios externos que formen parte del control.	La información existente no cuenta con canales de información ajustados a las necesidades de usuarios externos participes en los procesos de negocio.
<u>Supervisión</u>			
Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	La entidad solo cuenta con participación gerencial a la hora del control interno, no hay unidades especializadas en auditorias.	Desarrollar sistemas que logren realizar un control adecuado para el funcionamiento de la entidad, en cada unidad de procesos.	Al implementar el sistema se podría mejorar la planificación de las inversiones y los contratos de colaboradores.
Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda	Las evaluaciones se realizan anualmente, y no están determinados los indicadores de gestión.	La información sobre los procesos defectuosos debe alcanzar a los niveles de gerencia, para su resolución.	Con el sistema se podría emitir un juicio de valor objetivo en torno al desempeño de las unidades, con la consecuente medición de su eficacia y eficiencia.
Nota. Elaboración propia.			

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En respuesta a la hipótesis general concluimos que el Sistema de Control Interno COSO 2013 influye en la gestión financiera en las Empresas de Fabricación de Calzado de Lima lo cual reafirma nuestra hipótesis general, según los resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas donde se menciona la importancia de mantener un control sobre el manejo del sistema, el cual influye directamente en la gestión financiera, esto se ve reflejado en el caso práctico en un aumento de la efectividad en la administración de recursos económicos y en las finanzas, donde se logra una eficiente gestión de los recursos a partir del sistema de control interno.
- En respuesta a la hipótesis n°1 se determina que después del análisis de los resultados que el Ambiente de Control influye en la gestión financiera de las Empresas de Fabricación de Calzado tal como lo plantea la hipótesis específica 1, esto concluido de las entrevistas a expertos en el tema y en el análisis de caso donde se muestra una evolución favorable en la dirección y gestión de recursos, sin embargo la gran mayoría de las empresas encuestadas no tienen definido un ambiente de control, ni han aplicado el sistema Coso 2013.
- En respuesta a la hipótesis n°2 se concluye que la aplicación del sistema en la dimensión evaluación de riesgos influye en la gestión financiera ya que permite detectar errores, preverlos, y corregirlos en el proceso, ese resultado ha sido concluido de las entrevistas a expertos los cuales indican que el análisis de riesgos es factor fundamental en el planeamiento lo cual influye en la gestión financiera, de igual forma la aplicación en el caso práctico permitió evidenciar la corrección en los procesos financieros para mejora de la empresa.
- En respuesta a la hipótesis n°3 se concluye que con el sustento de la información otorgada por los especialistas se determinó que las actividades de control influyen en la gestión financiera en las empresas, ya que al contar con el monitoreo constante de los procesos de la empresa se puede tener un manejo sistemático de la

gestión financiera y por lo tanto se verifica el rendimiento en este aspecto. El caso práctico evidencia que si existen actividades de control en las áreas operativas y de procesos la optimización de los recursos se hace efectiva.

- En respuesta a la hipótesis n°4 se determinó que la dimensión de Información y Comunicación influye en la gestión financiera de las Empresas, debido a que una buena comunicación permite conocer y corregir los errores, debilidades y fallas en los procesos, este factor es principal al momento de medir la eficacia en la gestión financiera. Se observó que, si un sistema de información está integrado a todos los niveles, la efectividad de la organización se incrementa y se disminuyen los errores.
- En respuesta a la hipótesis específica n°5 se concluye que la dimensión de supervisión del sistema Coso 2013 influye sobre la gestión financiera en las empresas, esto se debe a que una supervisión de cada una de las áreas potencia la efectividad en la consecución de objetivos de la empresa, la supervisión se encuentra presente en algunas empresas tomadas de la muestra, mientras que las entrevistas con los expertos aseguran que es un componente indispensable dentro del sistema de cualquier empresa.

6.2. Recomendaciones

- Las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho necesitan implementar un sistema de control interno efectivo, que permita proteger sus activos, tomar decisiones adecuadas en la gestión financiera, prevenir riesgos de pérdidas o fraudes, así como también contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de las mismas.
- Las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho necesitan implementar manuales de funciones y procedimientos que expliquen en detalle las descripciones del trabajo de cada uno de los miembros de la organización. Un código de conducta claramente definido y un reglamento interno de trabajo, construirá la base sobre la cual se regirán las empresas para alcanzar sus objetivos.

- Las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho necesitan implementar mecanismos de identificación y estimación de riesgos en todas las áreas. Los riesgos deben ser identificados, cuantificados y evaluados en todas las actividades y áreas de las empresas.
- Las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho necesitan manejar de manera formal sus actividades de control. Es importante que los empleados conozcan sus funciones y competencias, por ello, la necesidad de un manual de funciones y procedimientos formalizado.
- Las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho necesitan implementar sistemas de información y comunicación más efectivas y eficientes, ya que de ello depende que se tomen las decisiones, se resuelvan efectivamente los problemas, se promuevan acciones adecuadas y se determinen comportamientos adecuados
- Las empresas de fabricación de calzado de San Juan de Lurigancho necesitan realizar una adecuada supervisión de las áreas claves, ya que no todo el personal se encuentra calificado para realizar sus funciones. Los responsables de cada área no solo deben hacer seguimiento y revisión, sino también comprobación de las diferentes transacciones con exactitud.

REFERENCIAS

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf.
- Alayo, Z (2016) El Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 y su influencia en la gestión empresarial de las pequeñas empresas mineras en el Perú. [Tesis de Maestría]. UPC. Obtenido de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621003>
- Auditool (2018) 17 principios de Control Interno según COSO 2013. Red global de conocimientos en auditoría y control interno. Barquero, M (2013) Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica. Profit Editorial I., S.L. Barcelona, 3013.
- Bozzi, S. O. (2014). Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Serviço Público*, 52(1), 25-55.
- Cabrera, C. (2014) La efectividad del control interno de las empresas de transporte urbano Transdiaz y Sodetrans S.A.S. De la ciudad de Barranquilla 2013-2. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre Seccional Barranquilla*. Volumen 4 numero 12.
- Cabrera, C.; Fuentes, M. y Cerezo, G. (2017) La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista científica dominio de las ciencias. La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 220-232.
- Caruajulca, S & Fernandez, K. (2016). Plan estratégico para la creación de valor en una empresa de fabricación de calzado en la libertad – 2016. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9543/CARUAJULCA%20BLANCO%20SARITA%20LORENA%3B%20FERNANDEZ%20CASTILLO%20KRISTHEL%20JOSELYNE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. Colombia. *Revista En Contexto*. Volumen. 2, Numero 5.
- Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL). (Julio, 2017). CITECCAL Informa. Recupedado de <http://citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLETIN-OFICIAL-CITECCAL-LIMA-JULIO-1.pdf>

- Chafloque, J. (2017) Evaluación del sistema de control interno aplicando metodología coso I para mejorar la gestión del proceso productivo de la empresa de King Kong Chafloque, (Tesis de licenciatura) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (2013) Internal Control – Integrated Framework and Appentices.
- Contraloría General de la República. (2014). Marco conceptual del Control Interno. Tarea. Lima.
- Contreras, A. & Veneros, J. (2014) Diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de producción de la empresa de calzados Von Gregori SAC, Trujillo 2017. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11673/Contreras%20Lequerica%20Arnold%20Steven%20-20Veneros%20Mejia%20Johann%20Howard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coopers & Lybrand, (1997) Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO). España: Ediciones Díaz de Santos.
- COSO (2013) Control Interno — Marco Integrado Resumen Ejecutivo. (Trad. al español) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte (2014) COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. [Página web]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Durand, E (2014). El diseño de un modelo integrado de información sobre control interno. *Universia Business Review*, 4, pp. 88-101.
- Espinoza, P. (2015). El Control Interno y los Procesos Administrativos Financieros en el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos. (Tesis de Maestría) Ecuador. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/22962>
- Estupiñan, R. (2015) Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales. 3ª.ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Flores, S.P. & Rivera, D. A. (2019). Evaluación de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Fonseca, O. (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones. (1ra Ed.) Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO. Lima.

- Global Footwear Market. (2018). Statista. [Base de datos]. Recuperado de <https://www.statista.com/study/54247/global-footwear-market/>
- Godoy, S. (2016). Control interno. [Slider-diapositivas]. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/10275502/>
- González, S. (2014). La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá. (Tesis Magister). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/49025/1/Tesis%20La%20Gesti%C3%B3n%20Financiera%20y%20el%20acceso%20a%20Financiamiento%20de%20las%20Pymes%20del%20Sector%20Comercio%20en%20la%20ciudad%20de%20Bogot%C3%A1.pdf>
- González, A. (2013). La importancia del control interno en la empresa. Obtenido de: <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>.
- Hermanson, Dana R., and Heather M. Hermanson. The internal control paradox: What every manager should know. *Review of Business* 16.2 (1994): 29
- Hernández, N., Espinosa, D., & Salazar, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Econ. y Desarrollo*. 151 (1) La Habana.
- Hernández, P., Osneidy. (Julio, 2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 33 (19) Mérida. Venezuela, pp. 15-41, obtenido de
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. (6ta ed.) México: McGrawHill.
- Home, J. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). principales indicadores macroeconomicos. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Producción de las industrias textiles, cuero y calzado, papel y edición e impresión. INEI, Lima.
- Jiménez, V. & Lozano, M. (2017) Gestión financiera y la rentabilidad de la Empresa San José Inversiones S.R.L., Jaén (Tesis de bachiller) Universidad Señor de Sipán. Jaén, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4307/Jimenez%20Martinez%20-%20Lozano%20Herrera%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lacayo, et. al. (2018) Evaluación del sistema de control interno según coso 2013, para la empresa inversiones Netsolutions S.A periodo 2016. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Lara, A (2012). Toma el control de tu negocio. Colección Acción Empresarial de LID Editorial Mexicana. (1ra ed.) México.
- Laski, J. P. (2006). El Control Interno Como Estrategia De Aprendizaje Organizacional: El Modelo Coso Y Sus Alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*, (30), 9–24. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=32480714&lang=es&site=ehost-live>
- Linio. (2019) Precio promedio de los tipos de zapatos seleccionados en Perú a partir de abril de 2018 (en dólares estadounidenses). En Statista [Base de datos] Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/939602/average-price-shoes-peru-type/>.
- Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting*, 1(1), pp. 49-59. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488.
- Manco, J (2014) Elementos básicos del control, la auditoria y la revisión fiscal. Autores Editores.
- Mantilla, S (2013) Auditoria del Control Interno. (3ra ed.) ECOE Ediciones. Bogotá.
- Mantilla, S (2018) Auditoria del Control Interno. (4ta ed.). ECOE Ediciones. Bogotá
- Martínez, E. (2016) Control interno y competitividad organizacional. Colombia Revista Manizales. Lumina, 15. pp. 194-213.
- Méndez, C. (2013). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (4ta ed.). México: Limusa.
- Méndez, D. (2010). Proceso de planeación financiera. EE.UU.: Palibrio.
- Misari, M. A. (2012) El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita USMP. (Tesis de Licenciado) Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf
- Morales, A. & Morales, J. (2014). Planeación financiera. México: Grupo Editorial Patria.

- Munch, L. & Angeles, E. (2015). Métodos y técnicas de investigación. (5ta ed.). México: Trillas.
- Murillo, M. & Reyes, M. (2018) Gestión financiera con enfoque de procesos en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Revista Cofin. 1(12) La Habana.
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. Equidad y Desarrollo. Revista La Salle (25), pp. 245-267. Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>.
- Núñez, T. (2009). La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre. Harvard Deusto finanzas y contabilidad. 88, 32-41.
- Ochoa, A. & Gomez, E. (2016). Comprensión de la gestión financiera en las entidades sin ánimo de lucro, sustentada desde el presupuesto. Revista Gestión y Desarrollo Libre, 1 (2), pp. 121 – 138.
- Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A. (Tesis Magister) UNAN-Managua.
- Panez, J. (2006) Auditoría Contemporánea. Lima: Iberoamericana de Editores SA.
- Pérez, J. (2015) Finanzas La gestión financiera de la empresa. (1ra. ed.) Libros profesionales de la Empresa. Editorial ESIC.
- Portilla, D. (2015) El control interno y su influencia en la mejora de la inversión financiera en las empresas constructoras de la ciudad de Trujillo, año 2014. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1996/portillaparedes_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Power Waterhouse Corporation (2018) Actualización COSO ERM 2017. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/coso-erm-framework.html>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X. & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Revista Scielo. 12 (1) La Habana.
- Real Academia de la Lengua Española (2016) Definición de control interno diccionario del español jurídico. RAE. Obtenido de <https://dej.rae.es/lema/control-interno>.
- Reyes, O. (2012). Planeación estratégica para la alta dirección. Estados Unidos: Palibrio.
- Ríos, L. (2017) El control interno y su influencia en la gestión económica y financiera de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso de la empresa

- Corporación Agurto EIRL – Tarapoto, 2016, (Tesis de licenciatura) Universidad Católica de los Andes, Chimbote, Perú.
- Rodríguez, M. & Torres, J (2014) Implementación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías de la empresa Famifarma S.A.C. y su efecto en las ventas año 2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/995>
- Rodríguez, P. (2016) Gestión Financiera en PyMES. Revista Dialnet. 3(8). 2016, 588-596. ISSN 1390-9304.
- Rodríguez, R. & Vega, L. (2016) Diseño de un sistema de control interno en la Empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos - periodo 2015, (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/753/1/TL_RodriguezdelaCruzRussell_VegaDavilaLucia.pdf
- Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48). Venezuela.
- Ruiz, R. & Gil, A. (2012) Principios de Gestión Financiera, diagnostico inversión y financiación. Editorial síntesis. España.
- Saavedra, M., Tapia, B. & Aguilar, M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. Perspectiva Empresarial, 3(2), 55-69.
- Salazar, C., & Jorge, R. (2016, Apr 13). Promueve la ASF buenas prácticas. El Norte. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1780536860?accountid=43847>
- Samaniego, C. (2014) Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo [Tesis de maestría] USMP, Lima – Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego_cm.pdf
- Sánchez, L. (2015) COSO ERM y la gestión de riesgos. Quipukamayoc. 23 (44), pp.43-50. UNMSM. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11625>
- Segovia, Y., Machuca, J. Pérez S. & Sánchez, Y. (2015) El Control Interno en las Unidades de Gestión Financiera de los Consejos Comunales de Caspo, Caspito y Yai del Municipio Andrés Bello del Estado Lara. Revista Científica. 9 (1) - Decanato de Administración y Contaduría Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Venezuela. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5269455>

- Serrano, P.; Señalín, L.; Vega, F.; y Herrera, J. (2018) El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*. Vol. 39 (Nº 03) Año 2018. Pág. 30. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Servin, L. (2018) ¿Por qué es importante el control interno en las empresas? Deloitte Paraguay. [Página web] Tomado de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Sociedad Nacional de Industrias (2017) Fabricación de calzado: reporte sectorial Nº 01 - 2017. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias. Perú (2016). Valor anual de las exportaciones de calzado desde Perú desde 2006 hasta 2016 (en millones de dólares estadounidenses). En Statista [Base de datos]. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/763872/footwear-export-value-peru/>.
- Tenorio, K. (2017) Calzado a base de cuero de pescado [Tesis de bachiller] Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3062>
- Valencia, M. & Restrepo, J. (2016) Evaluación de la gestión financiera usando variables latentes en modelos estocásticos de fronteras eficientes. *DYNA*, 199 (83), pp. 35-40.
- Viloria, N (2005) Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable FACES*. 11(8). pp. 87-92. Mérida. Venezuela
- Whittington, R. & Pany, K. (2004) *Principios de Auditoria*. México: McGraw-Hill.
- Yépez, K. (2017) Control interno basado en el COSO III, a los procesos de gestión del área financiera del Concesionario Imbauto de la Ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/PG%20625%20TESIS.pdf>
- Zafra, L. (2016) El control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC, Surco 2015 (Tesis Bachiller) Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Lima – Perú, 2016.
- Zafra, L. (2016) El control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC, Surco 2015 (Tesis Bachiller) Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Lima – Perú, 2016.

ANEXOS

Anexo A - Árbol del Problema

Anexo B - Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables, Dimensiones, indicadores	Método	Conclusiones y recomendaciones
PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	OBJETIVO PRINCIPAL Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.	HIPÓTESIS PRINCIPAL El sistema de control interno COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.	VARIABLE INDEPENDIENTE X= Control interno basado en el Modelo Coso 2013.	El modelo de la presente investigación es mixta, ya que tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. Investigación Cualitativa: realizaremos entrevistas a profundidad a dos (2) expertos en el tema de sistema de control interno basado en el modelo coso 2013.	Conclusiones: Hipótesis general: Se concluye que el Sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019 Hipótesis Especifica 1: Se concluye que el sistema de control interno – ambiente de control basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS El sistema de control interno COSO 2013 - Ambiente de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019	DIMENSIONES X1= Ambiente de Control INDICADORES X 1.1 Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos X 1.2 Ejerce la responsabilidad de supervisión X 1.3 Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad X 1.4 Demuestra compromiso con la competencia X 1.5 Hace cumplir la rendición de cuentas.	Investigación Cuantitativa: Realizaremos encuestas a los principales jefes de las doce (12) empresas seleccionados.	Hipótesis Especifica 2: Según las investigaciones realizadas en la presente investigación y en base a los resultados obtenidos en las tablas cruzadas y el CHI cuadrado se concluye que el sistema de control interno – evaluación de riesgos basado en el modelo COSO 2013i influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019. Hipótesis Especifica 3: Se concluye que el sistema de control interno – actividades de control basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables, Dimensiones, indicadores	Método	Conclusiones y recomendaciones
¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019	El sistema de control interno COSO 2013 - Evaluación de Riesgos influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019	DIMENSIONES X2=Evaluación de riesgos INDICADORES X 2.1 Especifica objetivos adecuados X 2.2 Identifica y analiza los riesgos X 2.3 Evalúa el riesgo de fraude X 2.4 Identifica y analiza cambios significativos		Hipótesis Especifica 3: Se concluye que el sistema de control interno – actividades de control basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019. Hipótesis Especifica 4: Se concluye que el sistema de control interno – información y comunicación basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019. Hipótesis Especifica 5: Se concluye que el sistema de control interno – actividades de monitoreo basado en el modelo COSO 2013 influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019. Recomendaciones: -Se necesita implementar un sistema de control interno efectivo, que permita proteger sus activos, tomar decisiones adecuadas en la gestión financiera, prevenir riesgos de pérdidas o fraudes, así como también contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de las mismas.
¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019	El sistema de control interno COSO 2013 - Actividades de Control influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019	DIMENSIONES X3=Actividades de Control INDICADORES X3.1 Selecciona y desarrolla Actividades de Control X3.2 Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología X3.3 Implementa mediante de políticas y procedimientos		

¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	El sistema de control interno COSO 2013 - Información y Comunicación influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	<p>DIMENSIONES X4= Información y Comunicación</p> <p>INDICADORES X4.1 Utiliza información relevante X4.2 Se comunica internamente X4.3 Se comunica externamente</p> <p>DIMENSIONES X5= Supervisión</p> <p>INDICADORES X5.1 Lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes X5.2 Evalúa y comunica las deficiencias</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Y= Gestión financiera</p> <p>DIMENSIONES Planeamiento financiero</p> <p>DIMENSIONES Procesos financieros</p> <p>DIMENSIONES Control financiero</p>	<p>-Se necesita implementar manuales de funciones y procedimientos que expliquen en detalle las descripciones del trabajo de cada uno de los miembros de la organización. Un código de conducta claramente definido y un reglamento interno de trabajo, construirá la base sobre la cual se regirán las empresas para alcanzar sus objetivos.</p> <p>-Se necesita implementar mecanismos de identificación y estimación de riesgos en todas las áreas. Los riesgos deben ser identificados, cuantificados y evaluados en todas las actividades y áreas de las empresas</p> <p>-Se necesita manejar de manera formal sus actividades de control. Es importante que los empleados conozcan sus funciones y competencias, por ello, la necesidad de un manual de funciones y procedimientos formalizado.</p> <p>-Se necesita implementar sistemas de información y comunicación más efectivas y eficientes, ya que de ello depende que se tomen las decisiones, se resuelvan efectivamente los problemas, se promuevan acciones adecuadas y se determinen comportamientos adecuados</p> <p>-Se necesita realizar una adecuada supervisión de las áreas claves, ya que no todo el personal se encuentra calificado para realizar sus funciones. Los responsables de cada área no solo deben hacer seguimiento y revisión, sino también comprobación de las diferentes transacciones con exactitud.</p>
¿Cuál es la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	Determinar la influencia del sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?	El sistema de control interno COSO 2013 - Supervisión influye en la gestión financiera en las empresas de fabricación de calzado ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima-año 2019?		

GUÍA DE ENTREVISTA

“El Sistema de Control Interno COSO 2013 y su impacto en la Gestión Financiera de las Empresas de Fabricación de Calzado ubicadas en el

INDICACIONES: El presente instrumento pretende recopilar su opinión al respecto a temas relacionados con El Sistema de Control Interno COSO 2013 y su impacto en la gestión financiera en la empresa de calzado, para lo cual se pide responder a las siguientes preguntas con neutralidad y precisión, sin ser necesario citas textuales.

ENTREVISTADO:

CARGO :

EMPRESA :

Preguntas:

1.- Mencione su experiencia sobre el Sistema de Control Interno COSO 2013.

2.- ¿Qué considera lo más importante del Sistema de Control Interno COSO 2013?

3.- ¿Considera que es importante el Código de Conducta? ¿En qué aporta al control interno?

4.- ¿Considera que un programa o plan estratégico que permita establecer los objetivos y metas estratégicos es fundamental? ¿Por qué?

5.- ¿Existen áreas responsables de ejecutar las actividades de proceso y personal encargado de registrar el cumplimiento de las actividades?

6.- ¿En su empresa existen sistemas de información que facilitan la toma de decisiones?

7.- ¿Con qué periodicidad se evalúan los objetivos y metas?

8.- ¿Qué procedimientos aplica la empresa para gestionar el efectivo y evitar riesgos de falta liquidez en un periodo?

9.- ¿La empresa cuenta con políticas de gestión del efectivo?

10.- ¿Cuáles son los lineamientos o políticas que emplea para definir cómo financiar la empresa en el corto plazo y largo plazo (capital de trabajo)?

11.- ¿Cómo la gerencia supervisa los procesos de la gestión económica y financiera?

12.- ¿La Gerencia supervisa la buena administración de las cuentas por pagar de la

13.- ¿Cuál ha sido el impacto del sistema COSO 2013 en los estados financieros de la empresa?

14.- ¿En qué medida el sistema COSO 2013 ha tenido efecto en la gestión financiera de la empresa?

Anexo D – Encuesta a Empresas de Calzado

Estimado Colaborador (a)

Presentamos una escala valorativa, para lo cual le solicitamos su participación, respondiendo todas las preguntas, marque con un aspa (X), la alternativa que considera pertinente en cada caso de acuerdo a la pregunta planteada que a continuación se presentan.

Por favor contestar con la mayor sinceridad, objetividad e imparcialidad, se garantiza total discreción y absoluta reserva.

Escala valorativa

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Datos Generales:

Tiempo de servicio:

Sexo: M () F ()

Edad:

Cargo:

Nº	CONTROL INTERNO	Criterios				
		1	2	3	4	5
Ambiente de control						
1	Su empresa práctica los valores éticos					
2	Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.					
3	Se utiliza un ambiente de control interno adecuado					
4	Se cumple con la normatividad establecida por la institución.					
Evaluación de riesgo						
5	Su empresa contribuye al logro efectivo de los objetivos establecidos					
6	Se promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.					
7	Se adoptan medidas para mitigar las posibles deficiencias que ocurran en el desarrollo de sus funciones.					

8	Se ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de los posibles riesgos.					
Actividades de control						
9	Existe una buena administración de los recursos					
10	Se realizan oportunamente los inventarios de materiales y bienes de activos en cada ejercicio económico.					
11	Se hace evaluaciones constantes a todo el personal en el cumplimiento de sus funciones.					
12	Se lleva un registro de todos los movimientos o procedimientos según normas específicas.					
Información y comunicación						
13	En su empresa los estados financieros están disponibles para toda la plana directiva					
14	Cuenta con la tecnología suficiente para los procesos de información.					
15	El área de contabilidad realiza informes mensuales sobre los estados financieros de la empresa					
16	Se garantiza el acceso de información a los trabajadores.					
Supervisión						
17	Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la institución					
18	Se realiza acciones de monitoreo continuo de las operaciones para el correcto proceso de las funciones establecidas.					
19	Se proponen mejoras en el área donde usted labora					
20	Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.					
Nº	GESTION FINANCIERA	Criterios				
		1	2	3	4	5
Planeamiento financiero						
1	Las compras y los gastos que se realizan están sustentadas en bases históricas					
2	Se realiza un plan de compras con proyección de ingresos a largo plazo					
3	Las compras que se realizan están sustentados en las necesidades inmediatas reales, así como los gastos					

4	Existe un plan estratégico en la entidad					
5	¿Se realiza un plan de compras con proyección de ingresos a corto plazo?					
6	¿La empresa se financia para la adquisición de mercadería?					
7	¿La empresa cuenta con solvencia para acceder a financiamiento?					
Procesos financieros						
8	¿Las operaciones de compras están debidamente registradas? 13. 14.					
9	¿Los gastos incurridos se encuentran registrados?					
10	¿Las operaciones de ventas se encuentran registradas debidamente?					
11	¿Las entradas de efectivo se encuentran correctamente registradas?					
12	¿Las salidas de efectivo se encuentran correctamente registradas?					
13	¿Se lleva a cabo procesos de auditoría interna para constatar la información real de los movimientos contables en la empresa?					
14	¿Considera la empresa realizar la auditoría tributaria preventiva para reducción de riesgos?					
15	¿Se realizan periódicamente informes financieros para conocer el estado contable de la empresa?					
Control financiero						
16	¿La empresa hace buen uso de los recursos financieros?					
17	¿Los colaboradores desarrollan sus labores de manera oportuna?					
18	¿Se evidencia que se cumplen con las metas y objetivos financieros de la empresa?					
19	¿Se cumplen metas financieras más altas que en el año anterior?					
20	¿La empresa es financieramente sostenible en el tiempo?

César Urbano Ventocilla
Socio

URBANO VENTOCILLA & ASOCIADOS S.C.
FIRMA MIEMBRO DE UHY INTERNATIONAL
ASOCIACIÓN DE FIRMAS INDEPENDIENTES DE
CONTABILIDAD Y CONSULTORIA